



Escola Politècnica Superior
d'Edificació de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

GRAU EN ARQUITECTURA TÉCNICA I EDIFICACIÓ

TREBALL DE FI DE GRAU

**PLAN DE EMPRESA PARA UNA CONSTRUCTORA DE
NUEVA CREACIÓN, ESPECIALIZADA EN LA
COMERCIALIZACIÓN DEL ACONDICIONAMIENTO DE
LOCALES COMERCIALES**

Proyectista/es: Eduard Moreno Maneiro

Director/s: Jesús Viscarri Colomer

Convocatoria: Abil/Mayo 2016

RESUMEN

El presente documento desarrolla un plan de empresa para una empresa constructora de nueva creación dedicada a la rehabilitación de locales comerciales.

El principal factor diferencial de ésta respecto a su competencia es su estrategia de comercialización, enfocándose ésta claramente al win-win cliente-empresa.

La empresa descrita segmenta su actividad específicamente en la rehabilitación de locales comerciales destinados al uso de comercio de proximidad. Dentro de este uso, dirige su oferta comercial a cualquier actividad económica que pueda desarrollarse en ellos.

A través del desarrollo de BBDD de información relacionada tanto con los distintos modelos de negocio existentes en el comercio de proximidad o retail, así como las variables del entorno donde esta participará del mercado, la empresa ColnCo Construcciones analizará qué local es el más apropiado para cada modelo de negocio estudiado y parametrizado.

De esta manera se pretende desarrollar una estructura de comercio de proximidad sostenible adaptado a las necesidades del entorno, fomentando así el desarrollo sostenible y económico de la zona de acción.

En adelante, se desarrolla la estrategia comercial para la empresa, haciendo énfasis tanto en la estrategia de marketing como de venta, se desarrolla el plan de operaciones y las necesidades financieras, así como se define la estructura organizacional de la empresa.

En este último punto, y muy relacionado con los anteriores, la figura clave del Arquitecto Técnico en la empresa se pone en relevancia, ya que ésta es la que potenciará tanto el análisis del mercado, como la acción comercial como el desarrollo de los productos comercializados por la empresa.

Éste se pone de relevancia dentro de la empresa y el sector, no sólo como responsable de la ejecución de la obra, sino que se postula como generador de oportunidades de negocio para la creación de obras y trabajos de rehabilitación.

Finalmente se desarrolla un plan de acciones y se adjuntan las metodologías de análisis utilizadas tanto de competencia, como de análisis del proceso de compra.

Se concluye, que aún y siendo un sector de difícil acceso debido a la poca actividad económica que éste genera actualmente, es imprescindible plantear acciones distintas para obtener resultados distintos.

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
ÍNDICE.....	3
INTRODUCCIÓN	7
1. RESUMEN EJECUTIVO	9
2. CONCEPTO DEL NEGOCIO	10
2.1. PRODUCTO O SERVICIO QUE SE VA A PRODUCIR Y VENDER.....	10
2.2. FACTORES FUNDAMENTALES DE DIFERENCIACIÓN	10
2.2.1. ANÁLISIS DE DATOS Y GENERACIÓN DE LA INFORMACIÓN	11
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
4.1. ENTORNO ECONÓMICO	11
4.1.1. ENTORNO ECONÓMICO EN LOS SECTORES PROFESIONALES FOCO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	12
Análisis del volumen de empresas con establecimiento en Cataluña y España	12
Análisis de la forma jurídica de las empresas con establecimiento en Cataluña y España	13
Análisis de la situación económica desde la perspectiva sectorial	15
Análisis de la situación económica desde la perspectiva territorial	17
4.1.2. ENTORNO ECONÓMICO EN EL SECTOR DEL COMERCIO AL DETALLE O <i>RETAIL</i> Y EL COMERCIO DE PROXIMIDAD	18
4.1.3. ENTORNO ECONÓMICO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	19
Análisis sector de la construcción	19
Análisis del mercado inmobiliario	20
4.1.4. EL EMPRENDIMIENTO Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS COMO MOTOR DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO..	21
4.2. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	26
4.3. ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL	28
4.3.1. POLÍTICO	28
4.3.2. SOCIAL	30
5. LA EMPRESA EN SU SECTOR.....	33
5.1. MERCADO	33
5.1.1. MERCADO INMOBILIARIO	33
5.1.2. “MERCADO EMPRENDEDORES”	35
5.2. COMPETENCIA	36
5.3. ANÁLISIS DAFO.....	37

5.4. OTRAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD MEDIANTE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	38
6. PLAN ESTRATÉGICO.....	40
6.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	40
6.2. POSICIONAMIENTO	41
6.3. FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	42
6.4. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	43
7. PLAN COMERCIAL.....	44
7.1. ANÁLISIS DE CLIENTES.....	44
7.2. ANÁLISIS AGENTES IMPLICADOS PROCESO DE COMPRA.....	47
7.3. ESTRATEGIA DE MARKETING	49
7.3.1. ESTRATEGIA MARKETING MIX (7Ps)	49
7.3.1.1. Producto/Servicio (Product).....	50
7.3.1.2. Precio (Price)	51
Política de precios y descuentos	51
Consideraciones Política de descuentos	52
7.3.1.3. Comunicación (Promotion)	53
7.3.1.4. Distribución (Placement).....	56
7.3.1.5. Gente (People)	57
7.3.1.6. Procesos (Process).....	58
7.3.1.7. Posicionamiento (Physical evidence)	59
7.3.1. BUSINESS DEVELOPMENT ANALYSIS	59
7.3.1.1. Data Management	61
7.3.1.2. Business Intelligence	62
7.3.2. ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN	64
7.3.2.1. Canales OFF-Line	64
7.3.2.2. Canales ON-Line	65
7.4. ESTRATEGIA DE VENTA	65
7.4.1. FACTORES ESTRATÉGICOS DE VENTA	65
7.4.2. ESTRATEGIA DE ACCIÓN DE VENTA.....	67
7.4.2.1. Fases de venta	67
7.4.2.2. Cuadro de mando.....	68
7.5. ORGANIZACIÓN COMERCIAL.....	69
7.6. PROCESO ESTRATEGIA COMERCIAL	69
7.7. SOPORTES ESTRATÉGICOS	70
7.7.1. CRM	70
7.7.2. BUSINESS ANALYSIS.....	70
7.8. PREVISIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD	71
8. PLAN DE OPERACIONES	71

8.1.	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	71
8.2.	RECURSOS NECESARIOS	72
8.3.	PLAN DE COMPRAS Y GESTIÓN DE PROVEEDORES	73
8.4.	TAREAS EXTERNALIZADAS	74
9.	<u>RECURSOS HUMANOS.....</u>	<u>75</u>
9.1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	75
9.2.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	75
10.	<u>PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....</u>	<u>78</u>
10.1.	INVERSIONES Y NECESIDADES FINANCIERAS	78
10.2.	CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL Y BALANCE	79
10.3.	CUADRO DE TESORERÍA	80
11.	<u>ESTRUCTURA LEGAL Y FÍSICA</u>	<u>80</u>
11.1.	CONSTRUCCIÓN DE LA SOCIEDAD	80
11.2.	FISCALIDAD	81
12.	<u>PLAN DE LANZAMIENTO</u>	<u>81</u>
12.1.	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	81
12.2.	CALENDARIO DE ACCIONES	82
13.	<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>84</u>
14.	<u>AGRADECIMIENTOS.....</u>	<u>85</u>
	ÍNDICE DE GRÁFICOS	86
	ÍNDICE DE FIGURAS	87
	ÍNDICE DE TABLAS.....	88
	ÍNDICE DE ANEXOS.....	89
	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	90
	<u>ANEXOS.....</u>	<u>92</u>
	ANEXO I – METODOLOGÍA DE ANÁLISIS PARA EL ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	92
	ANEXO II – CUADRO ANÁLISIS COMPETENCIA	101
	ANEXO III – METODOLOGÍA DE ANÁLISIS PARA EL ANÁLISIS DE PORTER	102
	ANEXO IV – ANÁLISIS PROCESO DE COMPRA	109
	ANEXO V – SITE MAP AND SEARCH STRATEGY	110

ANEXO VI – WEB & SOCIAL MEDIA STRATEGY. WIREFRIME & CHANNELS SOCIAL MEDIA.	111
ACREDITACIÓN TERCERA LENGUA. 4. ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT.....	111

INTRODUCCIÓN

Partiendo de,

una estricta definición de **calidad de producto**, para el caso que nos concierne la excelente ejecución de la obra, , tanto técnica, como en tiempo y en coste, del acondicionamiento de locales comerciales.

Un minucioso análisis del **éxito en la aplicación final de nuestro producto**, entendiendo dicho éxito en este caso, como el desarrollo de la **actividad económica del cliente final** en línea con los resultados estimados en su modelo de negocio.

Un enfoque comercial focalizado en la detección y consecución de **oportunidades de mercado**, y la evolución de la **figura clave del Arquitecto Técnico** dentro del sector de la construcción, explotando sus aptitudes creativas, de diseño y de carácter técnico, así como la potenciación de su visión de negocio, el análisis de modelos de negocio y mercados.

Un **modelo de negocio sostenible**, basado en la rentabilidad de la aplicación final del producto, que asegure la **promoción económica del entorno** y el **desarrollo económico social**.

Considerando,

la producción masiva de datos que la sociedad genera y determina las características de nuestro entorno, es una de las principales herramientas que el plan de empresa que se desarrolla a continuación utilizará para definir una estrategia empresarial, y específicamente de acción comercial, reformulando así un modelo de negocio dentro del sector de la construcción así como el papel de una de sus figuras claves el arquitecto técnico, enfocando este último su actividad a la identificación de necesidades y carencias existentes en nuestro entorno, y la generación de las oportunidades de negocio existentes.

El análisis de estos datos y su conversión a información, extraídos del acopio y la gestión de la información por medio de técnicas extraídas del **“data management”** así como la identificación de tendencias e inferencia de estimaciones, la generación de conocimiento por medio de la observación y el análisis a través de la aplicación de técnicas contenidas en campos del **“business intelligence”**, serán la forma en la que determinar la toma de decisiones sobre el negocio dentro esta nueva empresa dentro del tradicional sector de la construcción.

Trabajaremos,

en el acondicionamiento de locales comerciales, considerando ello la principal actividad empresarial de esta empresa, y ella a partir de la que se obtienen principalmente sus ingresos, no obstante ésta no podrá ser llevada a cabo sin una adecuada estrategia comercial, basada esta en una correcta definición de estrategia marketing mix, así como de un plan de ventas definido sobre la base de sus factores estratégicos y la identificación de las palancas que nos arrojen los resultados esperados de nuestro negocio.

La determinación de los principales indicadores clave para la consecución de los resultados de la empresa, tanto en el campo de las operaciones, los recursos humanos, comercial y marketing como en sus finanzas. El análisis de estos. La evolución de una cuenta previsional. La

estructura organizativa de la empresa para poder llevar a cabo el planteamiento de base. La evolución de perfiles profesionales dentro del sector enfocado a la potenciación de la actividad económica. Y la programación de acciones para poder ponerlo todo en marcha... es lo que el presente plan de empresa desarrolla y presenta a continuación.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo desarrolla un plan de empresa para llevar a cabo la creación de una **empresa constructora** dedicada a la **rehabilitación de locales comerciales**.

Una empresa que basa su modelo de negocio en la comercialización de un servicio el de la construcción, no obstante éste está apalancado en una **intensiva estrategia comercial**. Estrategia liderada por una de las figuras **claves dentro del sector de la construcción el Arquitecto Técnico**, quién por medio del **desarrollo de sus competencias, y habilidades** se puede convertir en el **motor del resurgimiento de la actividad económica del sector** de la construcción.

A partir del **análisis masivo de datos**, que nos proporciona el entorno, que identificamos de cada uno de los negocios que somos capaces de rehabilitar, y de las características de los distintos locales existentes en el mercado, se desarrolla una estrategia comercial apalancada tanto en la aplicación minuciosa de la **estrategia de marketing** como de la **estrategia comercial**.

El modelo de negocio desarrollado, parte de una base de **sostenibilidad económica** tanto **para la propia empresa**, como **para su cliente** como **para el entorno** donde realiza su actividad económica. De esta manera la empresa constructora que se desarrolla a continuación quiere formar parte del desarrollo económico del entorno no únicamente con la creación de nuevos locales comerciales, sino con el estudio y **aporte de valor a los distintos modelos de negocio** que tienen cabida en el sector del comercio de proximidad.

En un momento de **ligeros repuntes de la actividad económica** dentro de un **sector tradicional** se hace necesario afrontar **nuevas formas de hacer** para la **obtención de distintos resultados**. Y es que asumir un modelo ya definido como definitivo y repetir los mismos pasos, no hará más que volver a encontrarnos con aquello que nadie quiso.

El Arquitecto Técnico, en este caso la figura del sector de la construcción con visión de empresa, conocimientos técnicos, de calidad, económicos, capacidad creativa, de diseño...con alta capacidad de abstracción para la organización y planificación del tajo de trabajo en un entorno tan complejo como la obra de construcción, tiene a su alcance **la posibilidad de dar potenciar el valor aportado de su profesión**, no sólo siendo el técnico responsable de la ejecución de la obra... sino además **siendo el generador de oportunidades de negocio donde poder ejecutar** dichas obras.

Análisis del entorno, concepto del negocio, estrategia comercial, con su estrategia de marketing y de ventas, análisis de datos, cuenta de resultados, balance, cuadro de tesorería, etc...y Plan de Acciones, son los puntos que en adelante podrá encontrar.

2. CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.1. Producto o servicio que se va a producir y vender

La actividad de la empresa se centra en ofrecer el servicio de acondicionamiento de locales comerciales. Dentro de esta especialidad se distinguen los siguientes productos a comercializar:

Proyectos

- Anteproyectos para el acondicionamiento de locales comerciales.
- Proyectos básicos para el acondicionamiento de locales comerciales:
- Proyectos de ejecución para el acondicionamiento de locales comerciales:

Obra

- Rehabilitación de locales comerciales destinados al comercio de proximidad
- Obra nueva de locales comerciales destinados al comercio de proximidad

Como propuesta de valor diferenciadora, a añadir a la “simple” ejecución de la obra, condicionamos la ejecución de proyectos u obras, al estudio de la viabilidad económica del modelo de negocio a desarrollar en la obra ejecutada.

De esta manera, la garantía de nuestro producto, y por ende el valor de imagen de marca de nuestra empresa, no tan sólo se valora por la ejecución exitosa del proyecto, tanto técnicamente, en el tiempo definido, y con un coste ajustado y sin desviaciones. Sino que también entra en juego, que la actividad empresarial a desarrollar una vez finalizada la ejecución de la obra, se desarrolle en base a las previsiones de resultados definidos en el preceptivo plan de empresa, y de acuerdo a las necesidades de mercado que la zona o entorno hayan demandado según los análisis del entorno realizados.

2.2. Factores fundamentales de diferenciación

ColnnCo Construcciones dedicada a la obra nueva y rehabilitación de locales comerciales, se diferencia de la competencia por su **capacidad de detección de necesidades en el entorno**, y la generación de oportunidades de negocio.

Esa capacidad de detección y generación de oportunidades de negocio, ha de garantizar la aplicación final de su producto, es decir la viabilidad económica de la actividad a desarrollar en el local acondicionado.

ColnnCo Construcciones no quiere construir por construir, quiere construir bajo un marco de rentabilidad estudiado y definido, tanto para el propio constructor como para el cliente final.

Para poder desarrollar este valor diferencial, se estudia el *proceso de compra actual* dentro del sector, y a este se proponen variables en el proceso, que harán a la empresa ser más competitiva dentro del sector, dando lugar a un *proceso de compra revisado*.

Ello aporta valor diferencial que nos hace ser más rápidos respecto a nuestra competencia ya que nos hace ser más rápidos en la detección de oportunidades en el mercado.

Así mismo, la posibilidad de adelantarnos al resto de competidores en cuanto a la detección de oportunidades, repercute directamente en los beneficios ofrecidos al cliente, ya que la detección de oportunidades viene determinada por el análisis de las posibilidades de negocio a experimentar en la zona. Luego, el cliente final parte con la ventaja de implantar su modelo de negocio en una zona o entorno con el potencial contrastado en el estudio previo.

Por otra parte, la pretensión de alteración del proceso de compra dentro del sector, por parte de la empresa constructora, pretende generar oportunidades de negocio no detectadas por el cliente. En este punto, ColnnCo Construcciones se postula como mediadora entre los distintos agentes implicados en el sector inmobiliario, específicamente en el ámbito de los locales comerciales.

2.2.1. Análisis de datos y generación de la información

Como base de la actividad comercial de la empresa, se plantea un sistema de recopilación de datos y generación de información para la empresa, enfocada a determinar los principales indicadores externos que determinen oportunidades de mercado donde enfocar la acción comercial.

A través de técnicas contenidas dentro de las disciplinas del *Data Management* y el *Business Intelligence*, la empresa recopila información del entorno, fuentes externas, con el objetivo de estructurar dicha información, elaborar un *mapa de trabajo* e identificar, siempre considerando su actividad principal de la empresa, el acondicionamiento de locales comerciales, las zonas calientes donde ésta pueda realizar una acción comercial dirigida.

De esta manera, la empresa genera oportunidades de mercado para sus productos, con la previa identificación de las carencias o necesidades analizadas, y puede salir a vender su producto. De esta manera, la empresa no espera el momento de compra, reaccionando a él reactivamente, sino que sale a vender, generando oportunidades de negocio proactivamente.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se realiza un análisis de los distintos entornos donde se centrará la actividad principal de la empresa a fin de determinar la viabilidad de la propuesta, y determinar qué oportunidades y/o amenazas se aprecian en un primer punto de partida. El objetivo de ello es poder, tras la definición estratégica de ColnnCo Construcciones, aprovechar o contrarrestar dichas oportunidades y/o amenazas con las fortalezas o debilidades de la empresa.

Nota: A fin de identificar el resultado del análisis en cada uno de los puntos de los entornos estudiados, y poder organizar el estudio realizado, en adelante se identificarán oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la siguiente manera:

Oportunidades (O), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Debilidades (D)

4.1. Entorno económico

El análisis del entorno económico siendo éste un entorno que en principio afecta a la evolución de todos los sectores profesionales, con el objeto de acotar su análisis y ofrecer unos datos enfocados a la realidad de la actividad de la empresa, se realiza desde el punto de vista de la evolución económica de los distintos sectores donde ColnnCo Construcciones tiene definida su actuación, además del análisis propio del sector al que pertenece la actividad económica de ColnnCo Construcciones, el sector de la construcción.

Así, el entorno económico se analiza sobre los datos de evolución del comercio al detalle en las principales zonas de actuación. Esta evolución del comercio se muestra tanto desde la variable de volumen, desde la perspectiva sectorial, como desde un punto de vista territorial y de impacto en la sociedad.

Por último, dentro del análisis del entorno económico, se incluye el análisis de la situación actual en cuanto al factor “emprendimiento y creación de empresas”, teniendo por cuenta en este caso, que la creación de empresas incide directamente en la actividad de ColnnCo Construcciones, al estar directamente relacionado con su actividad principal, así como el emprendimiento siendo ello un factor a considerar como motor de la evolución económica.

4.1.1. Entorno económico en los sectores profesionales foco de la actividad empresarial

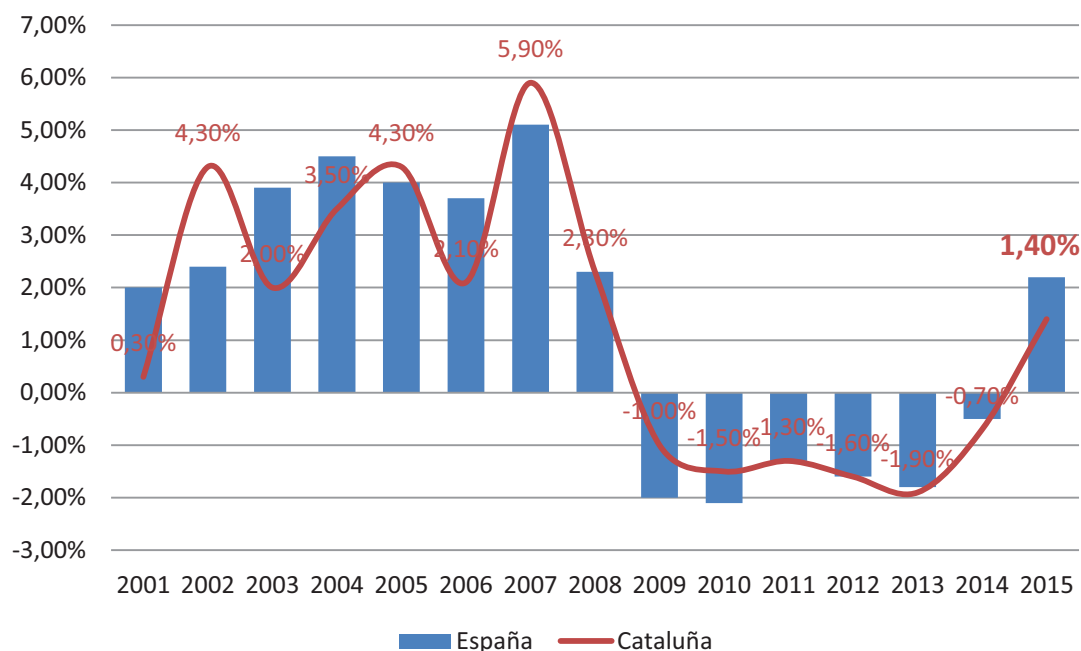
Análisis del volumen de empresas con establecimiento en Cataluña y España

Con foco a nivel autonómico y analizando la evolución del número de empresas con establecimientos ubicados en Cataluña, se observa que por primera vez desde 2008, el número de empresas crece respecto al año anterior. Ello no es solo algo positivo a nivel autonómico sino también a nivel nacional, donde vemos que el crecimiento medio respecto al año anterior ha sido de un 2,2%, habiendo habido en Cataluña un incremento de un 1,4% según podemos observar en el *gráfico nº 4.1*.

Gráfico nº 4.1

Variación interanual de empresas con establecimiento en Cataluña y España

(en %) | Datos a 1 de enero de 2015



Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació.. (2015, p.6). *Informe d'estructura empresarial*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

Este dato, no siendo específicamente del sector donde vamos a desarrollar nuestra actividad, nos muestra que el conjunto de la economía tanto a nivel nacional como a nivel autonómico durante este último año 2015 está sufriendo un incremento de actividad, al menos visto desde el punto de vista de volumen de empresas, dado que crece el número de empresas existentes.

Teniendo en cuenta que la actividad principal de ColnnCo Construcciones es el acondicionamiento de locales comerciales destinados al desarrollo de actividades económicas, que la tendencia de la economía, respecto al volumen de empresas, sea incremental es algo a valorar positivamente como una oportunidad que muestra el entorno, ya que nuestro mercado objetivo está en alza. (O)

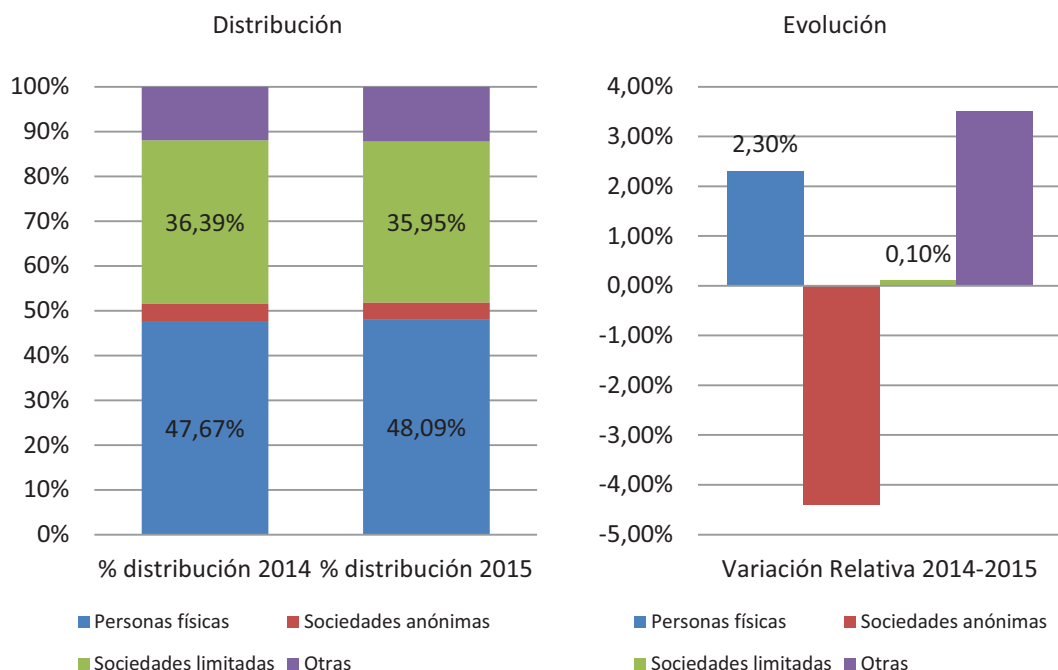
Análisis de la forma jurídica de las empresas con establecimiento en Cataluña y España

Si analizamos la forma jurídica de dichas empresas, vemos como el tejido empresarial actual favorece la actividad de nuestra empresa. Tal y como podemos apreciar en el gráfico nº 4.2 actualmente existe un tejido empresarial dominado principalmente por empresas constituidas jurídicamente como personas físicas, así como sociedades limitadas, siendo el peso de éstas dentro del tejido empresarial del 83%, ocupando el 17% restante las empresas constituidas como sociedades anónimas, y otro tipo de empresas de forma variada, las primeras en tendencia decreciente.

Gráfico nº 4.2

Cataluña – Distribución tejido empresarial según forma jurídica. Evolución tejido empresarial 2014-2015.

(en %) | Datos a 1 de enero de 2015



Elaboración propia.

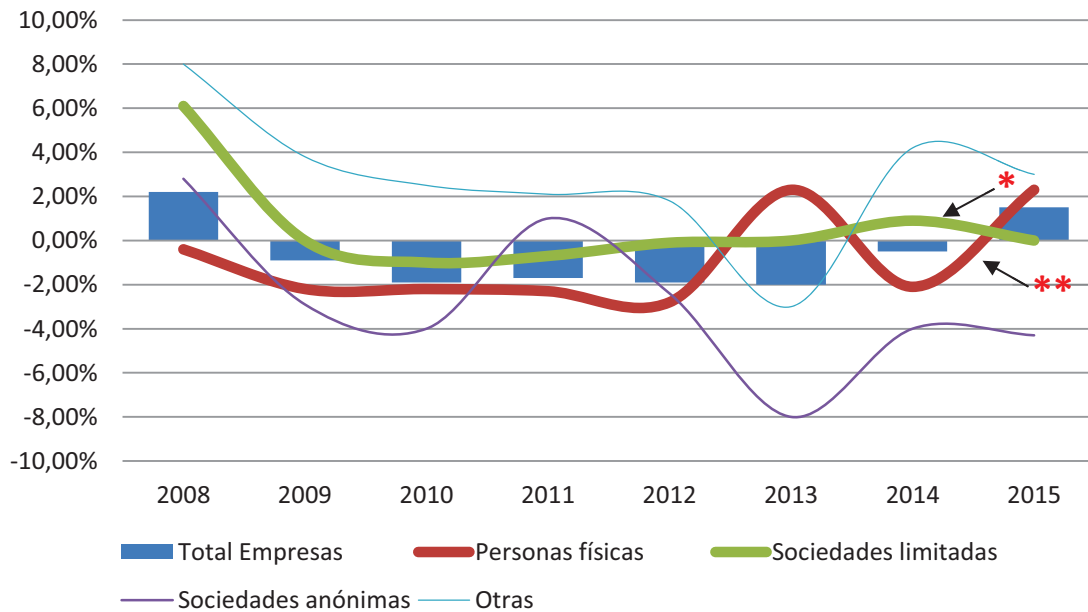
Fuente: Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació.. (2015, p.7). *Informe d'estructura empresarial*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

Debido a que la actividad principal de ColnnCo Construcciones es el acondicionamiento de locales comerciales, y que generalmente las actividades económicas que se desarrollan en ellos se realiza por medio de empresas constituidas jurídicamente como sociedades limitadas o como personas físicas, el hecho de que la tendencia del peso de este subgrupo dentro del tejido empresarial vaya en alza tal y como se aprecia en el *gráfico nº4.3* se valora como una oportunidad para la actividad empresarial de ColnnCo Construcciones. (O)

Gráfico nº 4.3

Cataluña - Variación interanual del número de empresas por forma jurídica. 2008-2015.

(en %) | Datos a 1 de enero de 2015



Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació.. (2015, p.8). *Informe d'estructura empresarial*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

* y **: Es importante destacar, que las principales formas de constitución jurídica de nuestro cliente, no solo están en crecimiento en el momento en que se realiza el análisis, sino que por un lado, las sociedades limitadas vienen manteniendo un crecimiento desde 2013, todo y que los últimos datos indiquen que el crecimiento reciente es menor, y respecto a la constitución jurídica como personas físicas, en este último año ha pasado de estar en reducción de número de empresas a tener un incremento sustancial por primera vez en muchos años. Estos dos parámetros analizados nos muestran claramente como el mercado se mueve en línea con la propuesta de negocio de ColnnCo Construcciones, ya que cada vez hay más creación de nuevas empresas del tipo que nos afecta directamente. (O)

Análisis de la situación económica desde la perspectiva sectorial

Desde el punto de vista sectorial, el segmento de mercado dónde ColnnCo Construcciones quiere desarrollar su actividad principal, el sector servicios, tiene una posición privilegiada. Según podemos observar en el *gráfico nº4.4*, actualmente la distribución de empresas por sector de actividad, otorga al sector servicios un peso del 81,3%. Además, de ser el sector de actividad con mayor peso del entramado empresarial situado en Cataluña, éste es el único que tiene una variación relativa positiva respecto al año anterior.

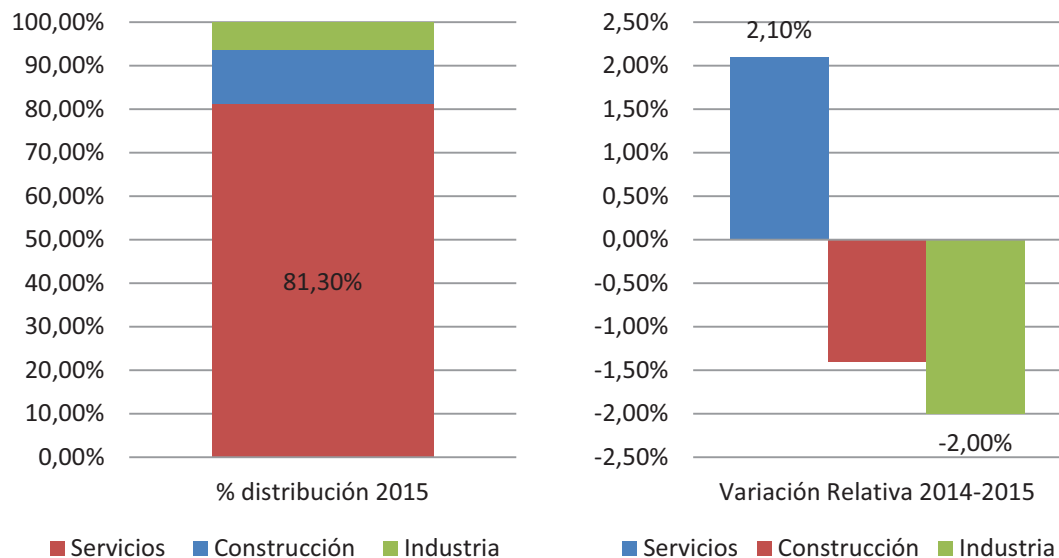
Gráfico nº 4.4

Cataluña – Distribución tejido empresarial según Sector de actividad y su evolución 2014-2015.

(en %) | Datos a 1 de enero de 2015

Distribución

Evolución



Elaboración propia.

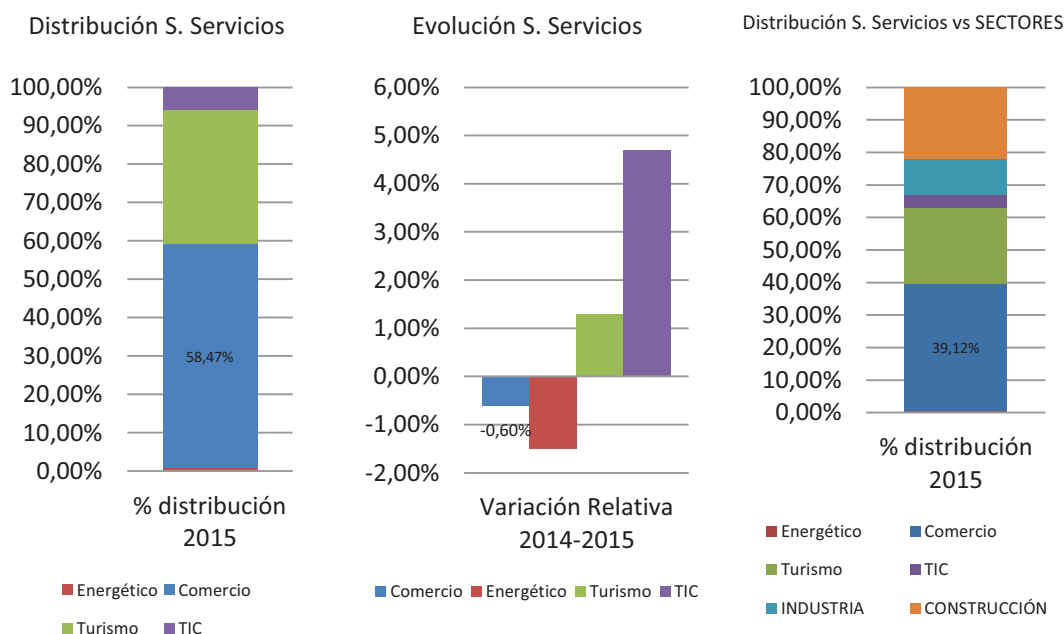
Fuente: Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació.. (2015, p.9). *Informe d'estructura empresarial*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

Específicamente si analizamos el sector servicios, vemos que su evolución positiva no se personifica específicamente en el subsector del comercio, sino que viene dado por el crecimiento del subsector turismo, así como el subsector TIC. No obstante, los datos que arroja el sector del comercio, más allá de identificarlos como positivos o negativos, éstos reflejan que dentro de la evolución de todos los sectores, el subsector comercio aún y no teniendo un crecimiento, es el que menos caída tiene, destacando incluso indicios de mantenimiento en cuanto a volumen de empresas, y por consiguiente su incipiente recuperación en la zona. Ver gráfico nº4.5.

Gráfico nº 4.5

Cataluña – Distribución tejido empresarial sector servicios y su evolución 2014-2015.

(en %) | Datos a 1 de enero de 2015



Elaboración propia.

Fuente: Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació.. (2015, p.9). *Informe d'estructura empresarial*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

Tras el análisis vemos que además de ser el subsector del comercio, el que mayor peso tiene dentro del sector servicios, vemos que éste por sí solo es el que mayor peso tiene si lo comparamos entre los subsectores de su propio sector servicios así como conjuntamente con los sectores de la Industria y la Construcción.

Que el sector dónde se enfoca la actividad de ColnnCo Construcciones, sector servicios, tenga un crecimiento interanual, y que específicamente el subsector dónde se centra el foco de la actividad, subsector comercio, refleje resultados sostenidos se identifica como una oportunidad de mercado que apunta a generación de necesidades que ColnnCo Construcciones pueda cubrir con su actividad. (O)

Análisis de la situación económica desde la perspectiva territorial

Desde el punto de vista territorial, en la comunidad autónoma de Cataluña se ubica el 18.3% del total de empresas españolas, (0.2 pp menos que en 2014). Si se observa la distribución por provincias, en cuanto a la densidad empresarial media, Barcelona (81.3 empresas/1000 habitantes) y Girona (79.7 empresas/1000 habitantes) tienen unas posiciones privilegiadas, siendo éstas primera y tercera provincia respectivamente con mayor densidad empresarial dentro del conjunto nacional, con Madrid (79.8 empresas/1000 habitantes) ocupando la segunda posición.

Desde este punto de vista, Barcelona y Girona presentan una densidad empresarial superior a la media nacional (79.1 empresas/1000 habitantes).

Girona, específicamente es la provincia a nivel nacional que mayor intensidad de crecimiento demuestra en cuanto a densidad empresarial, con un una intensidad de crecimiento del (+2.4%). (O)

4.1.2. Entorno económico en el sector del comercio al detalle o *retail* y el comercio de proximidad

Según se desprende del (*Informe del Comerç Català*, 2015) el comercio al detalle supone un 30% de la cifra de negocio del conjunto del comercio. No obstante según datos de ámbito estatal (no existen disponibles de ámbito autonómico), la actividad que mayor incremento obtuvo en su facturación en el año 2014 fue el comercio realizado por correspondencia, por internet a domicilio o en máquinas expendedoras, siendo éste incremento de un 9,5% en el último año. (A) (ver Entorno Tecnológico)

A su vez, el tipo de comercio que sufrió el mayor descenso en su facturación fue el de venta de productos especializados, siendo su decremento de -4,6%. (A)

Cabe destacar que teniendo en cuenta que el peso de la facturación de las grandes empresas, consideradas por el número de trabajadores empleados, es del 50% dentro del sector del comercio al detalle, el 70% de su facturación proviene de la actividad desarrollada dentro del epígrafe 471.Comercio al detalle en establecimientos no especializados; hipermercados, supermercados, superservicios, autoservicios, y otros establecimientos no especializados.

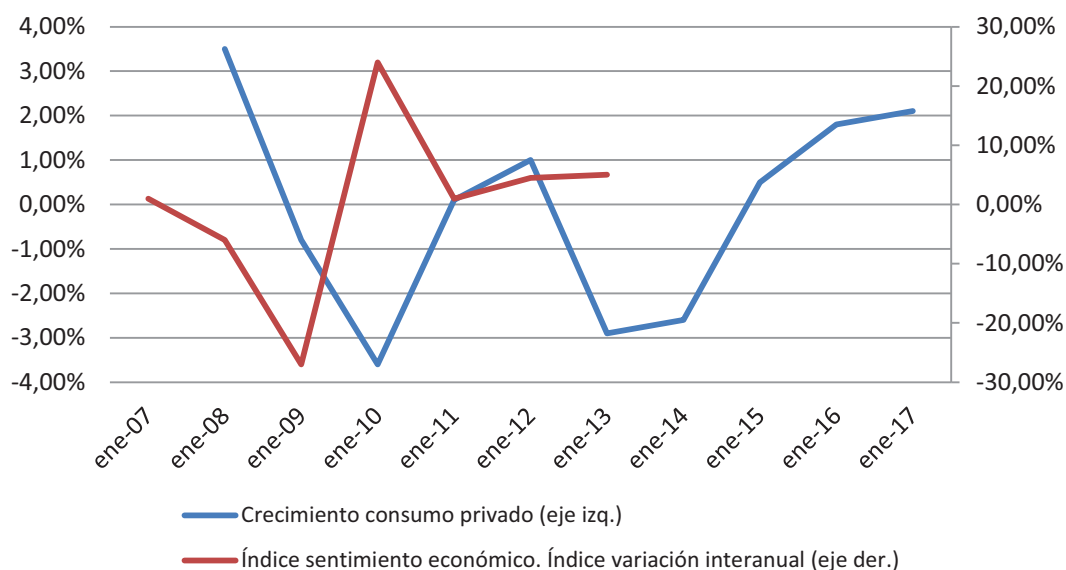
No obstante analizando cualquier otra rama del comercio al detalle, es el comercio de proximidad, formado éste por microempresas y pequeñas empresas, el que genera más facturación que las grandes empresas. Como ejemplo, tal y como indica el informe (informe comerç català 2015), el comercio de proximidad genera un 96,35% de la facturación en el epígrafe 472. Comercio al detalle de productos alimentarios, bebidas, y tabacos en establecimientos especializados, y un 67% de las ventas de equipamientos informáticos y telecomunicaciones. (O)

Por otra parte, según el informe (*Informe de valoración sectorial Retail & Consumer Products*, 2014) desde el 2014 se prevé un incremento del consumo en España tal y como refleja el gráfico nº4.6, reforzado por los principales indicadores de sentimiento económico, y el comportamiento bursátil del sector Consumo en España, lo que hace prever un incremento sostenido hasta el 2017.

Gráfico nº 4.6

Crecimiento del consumo privado en España y evolución del indicador de sentimiento económico.

(en %) | Datos a 31 de diciembre de 2013



EY, Ernst & Young, S.L. (2014, p.9). *Informe de valoración sectorial Retail & Consumer Products*.

<http://www.ey.com/ES/es/Newsroom/News-releases/News-EY-Informe-consumer-products->

[Espana](#)

Específicamente realizando el análisis por subsectores, las tendencias que más claramente indican una recuperación en precios son en los productos de consumo (alimentación y bebidas o productos del hogar), por el contrario el comercio minorista, el denominado *Retail* y la restauración todavía se resienten, presentan datos de decrecimiento sostenido. (0)

4.1.3. Entorno económico en el sector de la Construcción

El análisis del sector de la construcción, se realiza con el punto de vista general que afecta a toda la construcción, en el que se incluyen actividades de edificación, obra civil, rehabilitación, etc.

Análisis sector de la construcción

La situación del sector de la construcción actualmente atraviesa un momento en el que a priori las previsiones que se estiman en la evolución del sector son aparentemente buenas, no obstante todo el sector en su conjunto todavía padece de los coletazos de una crisis centralizada principalmente en este sector y que ha dejado una huella irremediabilmente perenne.

A nivel europeo la situación del sector de la construcción no se presenta de manera homogénea. Si bien, el 2014 fue un año en el que se apreció un leve crecimiento (+1.2%) tras 6 años sin índices positivos, y se estima una evolución a 5 años positiva con incrementos que oscilan entre el 1.9% y el 2.6%, no todos los países europeos se comportan de la misma manera.

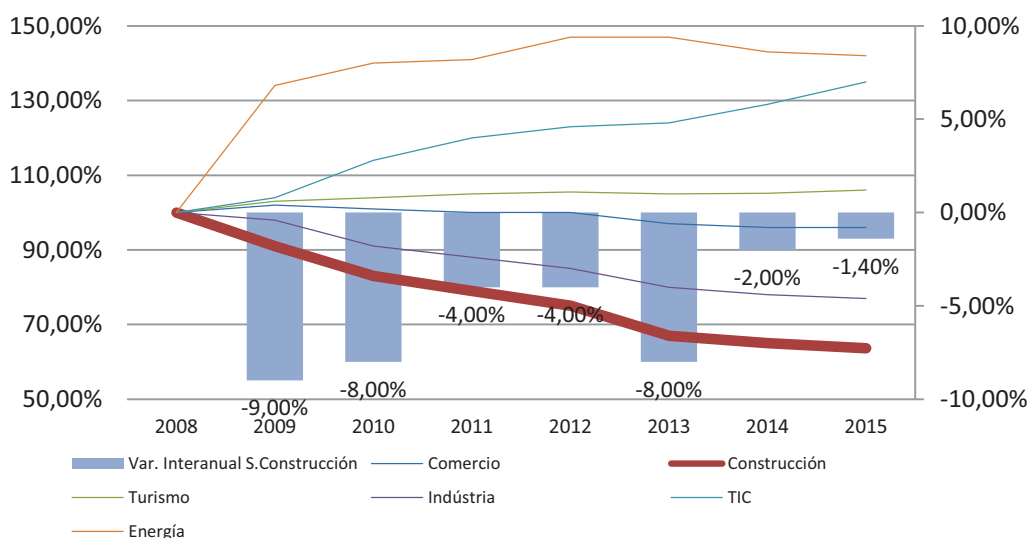
En relación a este último aspecto, encontramos países con estimaciones de incapacidad de crecimiento como Francia, República Checa, Finlandia y Bélgica. Otro grupo con crecimientos sostenidos entorno al 1%. No obstante potencias como Reino Unido y Polonia son mercados con expectativas de crecimiento importantes.

España es un ejemplo claro de lo percibido a nivel europeo. Muestra indicios de crecimiento sostenido y resultados esperanzadores en cuanto a la evolución del volumen de actividad y reactivación en el sector, no obstante el impacto de la reciente crisis hace que el crecimiento no se vea reflejado en bases claramente estables. Por el contrario seguimos observando la evolución negativa, aún y siendo esta cada vez menor interanualmente, en cuanto a número de empresas en el sector tal y como podemos observar en el *gráfico nº4.7*, motivado ello en principio por el efecto “limpieza dentro del sector” que la crisis ha realizado.

Gráfico nº 4.7

Cataluña – Evolución de establecimientos empresariales por sector de actividad.

(Base 2008=100) | Datos a 1 de enero de 2015



Elaboración propia.

Fuente: Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació.. (2015, p.10). *Informe d'estructura empresarial*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

Análisis del mercado inmobiliario

Si bien, la demanda dentro del mercado inmobiliario empieza a reflejar indicios positivos derivado de la mejora de la situación económica del país, ésta no se ve respaldada por la situación de inestabilidad laboral que atraviesa éste, por lo que no es difícil considerar la recuperación de la demanda y sus limitaciones. (O)

Todavía existe una amplia oferta de mercado inmobiliario, todo y que existe un incremento de promoción de nueva vivienda, lo que prevé un crecimiento para 2016.

El mercado no residencial vive por otra parte un contexto en el que todavía se hace pronto prever una mejora sustancial de la situación. No obstante se identifica como clave para conseguir un despegue la recuperación de la demanda de superficie comercial y de oficinas (superficie terciaria). (O)

4.1.4. El emprendimiento y la creación de empresas como motor del crecimiento económico.

Se incluye dentro del análisis del entorno económico la figura del emprendedor, teniendo en cuenta el impacto que éste tiene sobre la creación de empresas. Ello, teniendo en cuenta que en la actividad de ColnnCo Construcciones tiene un impacto por partida doble.

Por un lado, el impacto que el emprendedor realiza sobre la tendencia de la economía tal y como indican (Lupíáñez, Priede y López-Cózar, 2014, p.55) “el emprendedor es capaz de transformar conocimiento en conocimiento con valor económico, convirtiéndose así en una figura imprescindible en el engranaje económico moderno”.

Por otro teniendo en cuenta que éste, el emprendedor, se presenta dentro de los agentes implicados en el proceso de compra como el cliente.

En los últimos años la figura del emprendedor y la creación de empresas han sido un proceso que no ha cesado desde que la economía del país se ha visto gravemente afectada, y ésta se postulaba como una de las figuras claves a mejorarla.

Según el análisis realizado, y basándonos en los datos del último informe publicado por el CISE (GLOBAL Entrepreneurship Monitor, 2014), se observa que la tasa de actividad emprendedora (TEA), considerada ésta como la tasa de iniciativas emprendedoras de entre 0 y 3,5 años en el mercado, sobre la población de 18-64 años residentes en España, actualmente atraviesa un momento de ligera estabilidad. Destacando que ésta provenía de períodos de caídas en el año 2013 donde alcanzó el valor de 5,2%, en el último año analizado, 2014, ha sufrido un ligero repunte llegando a alcanzar el valor de 5,5%.

Considerando el entorno de condiciones adversas en las que los españoles desarrollan esta actividad, se considera como positivo el mantenimiento de dicha estabilidad, todo y no llegando a los valores que se obtenían en 2008, dónde la TEA llegó a superar el 7%.

Si observamos la tasa de actividad emprendedora orientada al consumo, ésta todo y teniendo un peso relativo dentro de las distintas aplicaciones analizadas con un valor del 51,8% (2014), vemos que ha sufrido una caída en el último año, ya que en 2013 se encontraba en el valor de 53,6%.

Por otra parte cabe destacar del conjunto de la actividad emprendedora total de los últimos años (2010 en adelante), el incremento del peso relativo que obtienen los emprendedores con

proyectos nacientes contra aquellos emprendedores que ya poseían proyectos nuevos. Lo que refleja una voluntad de la población a involucrarse en este proceso.

El **motivo por el que las personas deciden** apostar por llevar a cabo una actividad emprendedora también es importante distinguirlo, pues el 66,05% del TEA de 2014 lo realizó por detección de oportunidades, siendo **por necesidad un 29,24%**, valor que en el año 2009 se encontraba entorno al 15%, y el 3,92% restante lo identificaron como otros motivos. Es notable que los efectos de la crisis económica, desde el año 2010, hayan hecho que la distribución de motivos por los que acometer la actividad de emprendimiento se hayan visto decantados a la necesidad de las personas.

Enfocándonos a la actividad principal de ColnnCo Construcciones, el acondicionamiento de locales comerciales, principalmente aquellos incluidos dentro del *sector retail* o comercio de proximidad, se destaca que **siete de cada diez nuevas empresas se concentran en el sector servicios**, además de que tal y como indican (Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. 2015, p.32) “El perfil de los nuevos negocios creados en España corresponde al de una empresa de pequeño tamaño que presta servicios principalmente a consumidores locales...”

Según (Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. 2015, p.37) en el citado informe:

El punto de partida de todo proceso emprendedor (...) suele estar determinado por un estado de alerta del emprendedor a partir del cual emerge el reconocimiento, el descubrimiento o la generación de una oportunidad de negocio con la finalidad de crear un valor económico o social. En general, este estado de alerta suele estar condicionado por una serie de características individuales (conocimientos, habilidades, miedo al fracaso, modelos de referencia...) y contextuales (estándares de vida, la imagen del emprendedor en la sociedad...). De esta manera, ambos elementos (individuales y contextuales) se van conjugando a lo largo del tiempo hasta convertirse en una serie de valores, percepciones y aptitudes que posee una población vinculadas a la actividad emprendedora en su entorno.

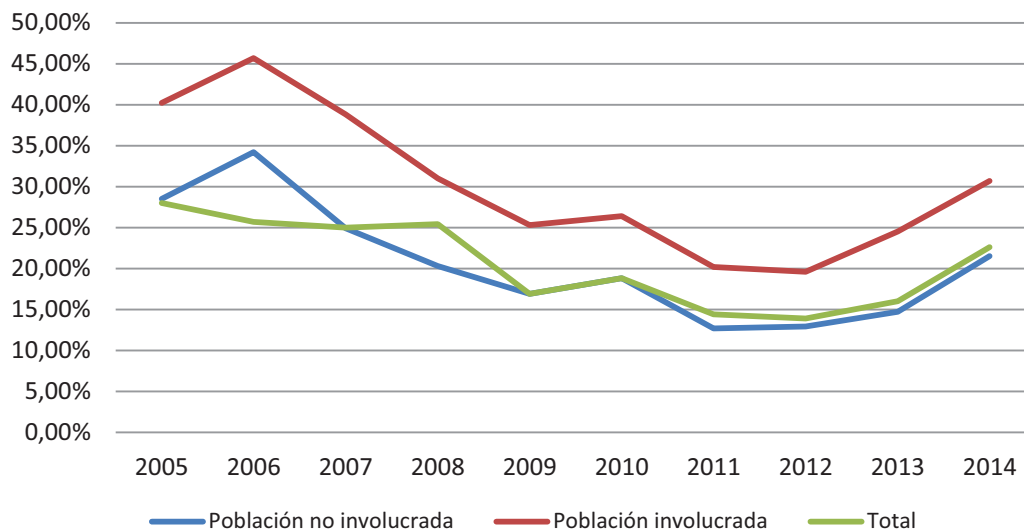
Teniendo en consideración los aspectos motivadores del proceso emprendedor, se destaca dentro del análisis y todos los indicadores analizados, **el incremento de la percepción de oportunidades para emprender en los próximos seis meses** (definición literal en el indicador del Informe GEM España 2014) teniendo en 2013 un valor del 16% encontramos que en 2014 el valor obtenido fue de un 22,6%. (O)

Ello es un hecho realmente importante, pues el valor obtenido se acerca mucho a los valores obtenidos en 2008, momento antes de la crisis económica, en el que los valores obtenidos eran de 25,4%. Y no únicamente es el valor, sino la tendencia que la percepción de oportunidad está habiendo en la población, tanto la involucrada como no involucrada en el proceso emprendedor tal y como podemos ver en el *gráfico nº4.8*.

Gráfico nº 4.8

Evolución de la percepción de oportunidades para emprender en los próximos 6 meses

(en %) | Datos a marzo de 2015



Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. (2015, p.38). *Informe GEM España 2014*.

<http://www.cise.es/wp-content/uploads/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2014.pdf>

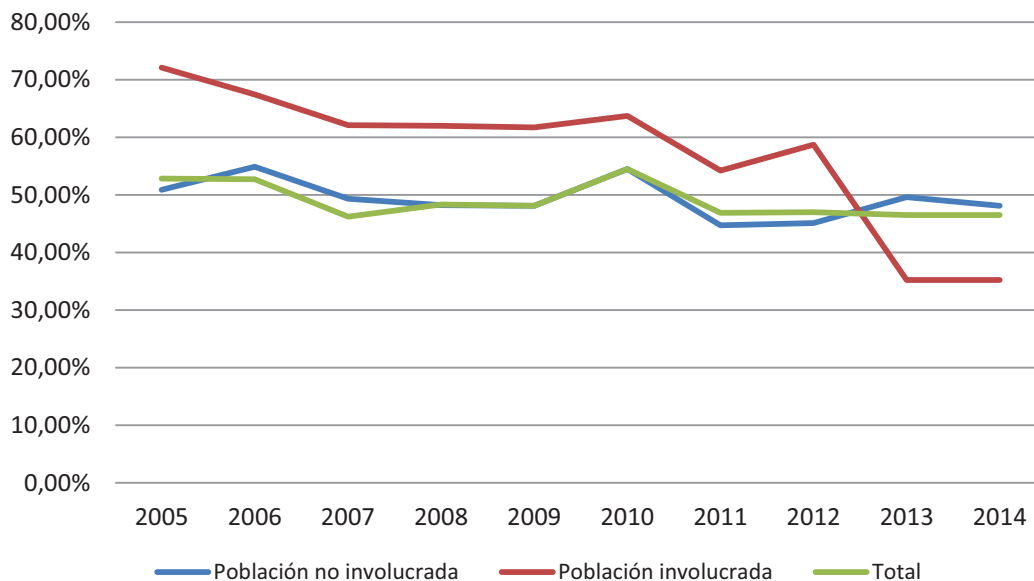
De la misma manera que se destaca el incremento de la percepción de oportunidades como algo positivo, destacamos tal y como podemos observar en el *gráfico nº4.9* la disminución del **sentimiento de miedo al fracaso como obstáculo para emprender** (definición literal del indicador en el Informe GEM España 2014) alcanzando en 2014 el valor de 46,5%, cuando en 2013 su valor fue de 47,7%. (O)

Si consideramos el hecho de emprender una avocación a una situación de incertidumbre, que el sentimiento de miedo al fracaso, influencia principal para evitar situaciones de riesgo y abandono de la zona de confort disminuya, nos hace valorar un incremento del atractivo por llevar a cabo esta actividad, en consecuencia una tendencia al abandono de la zona de confort.

Gráfico nº 4.9

Evolución de la percepción del miedo al fracaso como un obstáculo para emprender

(en %) | Datos a marzo de 2015



Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. (2015, p.39). *Informe GEM España 2014*.

<http://www.cise.es/wp-content/uploads/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2014.pdf>

Centrándonos en Cataluña, y teniendo en cuenta la **percepción, valores y aptitudes respecto a España**, considerados se observa que Cataluña está en una posición media en cuanto a la percepción de detección de oportunidades justo por debajo de la media española, a la vez que se encuentra en las últimas posiciones en comparativa a todas las comunidades autónomas, en cuanto al sentimiento de miedo al fracaso.

Gráfico nº 4.10

Percepciones, valores y aptitudes de los españoles al resto de la Unión Europea en 2014

Datos a marzo de 2015



Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. (2015, p.48). *Informe GEM España 2014*.

<http://www.cise.es/wp-content/uploads/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2014.pdf>

Considerando el modelo de negocio planteado por ColnnCo Construcciones, identificamos como una clara oportunidad, al ser la actividad de detección de necesidades del entorno y generación de oportunidades de negocio una de las principales actividades, y ello puede combinarse con la alta aversión al riesgo detectada en la sociedad catalana.

En paralelo, según los datos mostrados Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. 2015, p.49), Cataluña se posiciona como segunda comunidad autónoma en cuanto a conocimientos y habilidades para llevar a cabo una actividad de emprendimiento, a la vez que de igual forma ocupa la misma posición en cuanto a la detección de modelos de referencia en su entorno.

Combinando los 4 aspectos analizados, consideramos que el proceso de emprendimiento está actualmente viviendo un buen momento en la región donde ColnnCo Construcciones enfoca su actividad, luego ello se identifica como una oportunidad. (O)

Por último en relación a la dinámica de la actividad emprendedora, cabe hacer énfasis en los motivos por los que se abandonó la actividad empresarial en España durante el 2014.

Según (Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. 2015, p.54) el 1,91% de la población encuestada de entre 18 y 63 años, respondieron afirmativamente ante la pregunta de si habían cerrado o abandonado una actividad empresarial de cualquier tipo en los últimos 12 meses.

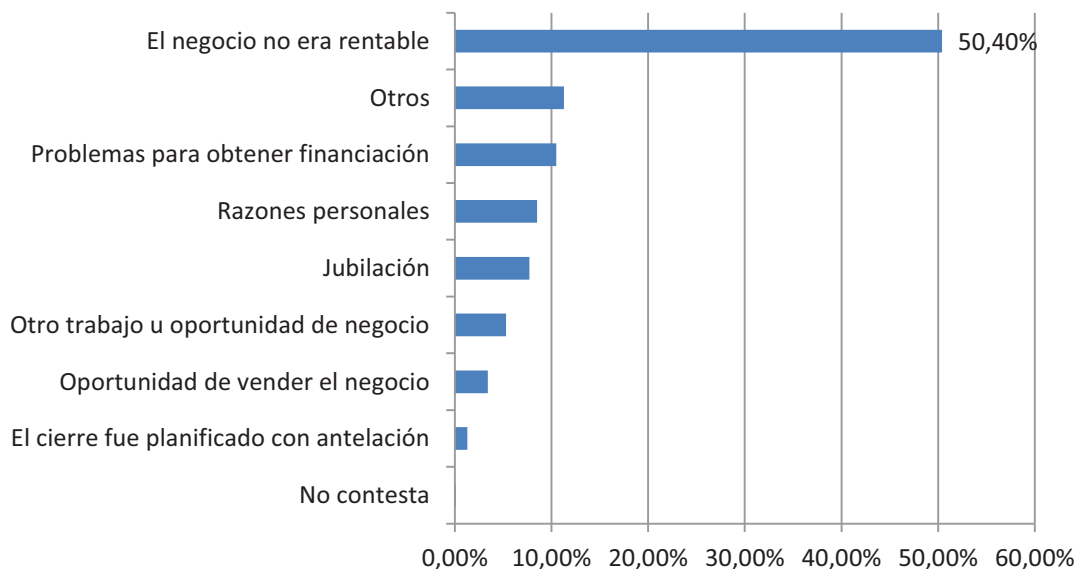
De este 1,91%, el 61,7% de las respuestas indicaron que la actividad no había seguido en funcionamiento por otros gestores, luego habían cesado definitivamente.

De este 1,91% tal y como muestra el *gráfico nº4.11* más de la mitad de las actividades empresariales que cesaron en su actividad lo hicieron motivado por que el negocio no era rentable.

Gráfico nº 4.11

Motivos por los que se abandonó la actividad empresarial en 2014

Datos a marzo de 2015



Elaboración propia.

Fuente: Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. (2015, p.54). Informe GEM España 2014.

<http://www.cise.es/wp-content/uploads/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2014.pdf>

Todo y que las respuestas contemplan todo tipo de actividades empresariales y sus correspondientes complejidades en cuanto a modelos de negocio, que ColnnCo Construcciones se enfoque en el estudio previo de la viabilidad económica para llevar a cabo el acondicionamiento de locales comerciales, con el objetivo de potenciar la rehabilitación o nueva construcción de locales comerciales enfocados al desarrollo de actividades económicas rentables, hace que identifiquemos este dato como una oportunidad a contrarrestar con las fortalezas principales de ColnnCo Construcciones, en este caso el análisis de oportunidades de mercado.(O)

4.2. Entorno Tecnológico

Uno de los análisis realizados que afecta a la actividad de ColnnCo Construcciones, es el producido por el entorno tecnológico. Todo y que la actividad principal de ColnnCo Construcciones sea el acondicionamiento de locales comerciales, y que ésta todavía hoy se lleve a cabo mediante técnicas tradicionales propias de la construcción, se considera el impacto del entorno tecnológico en cuanto al nivel de afectación que tiene sobre los clientes potenciales de ColnnCo Construcciones.

Focalizando la actividad principal de los clientes potenciales de ColnnCo Construcciones en el consumo, es imprescindible hacer mención de la evolución que éste ha tenido en cuanto a la interacción con las nuevas tecnologías o tecnologías de la información TIC, principalmente centrado en el comercio electrónico.

Según el *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2013* (Urueña, A., Ureña, O., Ballester, M^a P., Cadenas, S., Castro, R., Valdecasa, E., 2014, p.9):

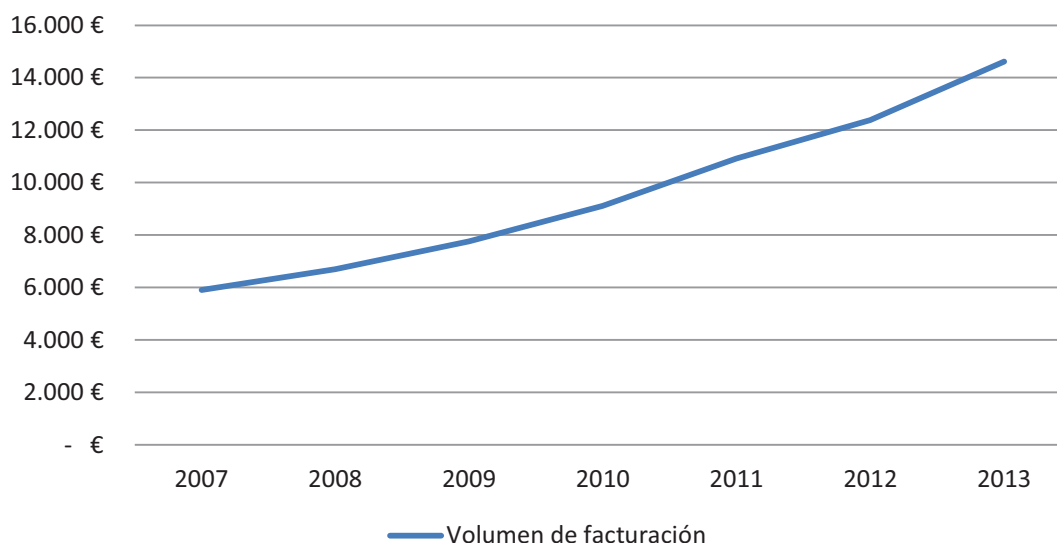
El comercio electrónico B2C en España continúa en expansión. Con un crecimiento en 2013 del 18%, registra un volumen de facturación de 14.610 millones de euros en 2013, frente a los 12.383 de 2012. Este incremento es superior al alcanzado el año anterior con un 13,4%.

Respecto al año 2007 ello supone un incremento del 147% tal y como podemos observar en el gráfico nº4.12.

Gráfico nº 4.12

Volumen de comercio electrónico B2C

En Millones de € | Datos a 2014



Urueña, A., Ureña, O., Ballester, Mª P., Cadenas, S., Castro, R., Valdecasa, E. (2014, p.9). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2013*. Desde: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio_sobre_comercio_electronico_b2c_2013_edicion_2014.pdf

Además del incremento de facturación en los últimos años, es importante destacar que el gasto medio por comprador electrónico continúa creciendo, estando en 2013 en un importe anual de 848€, siendo de 816€ y 739€ en 2012 y 2007 respectivamente.

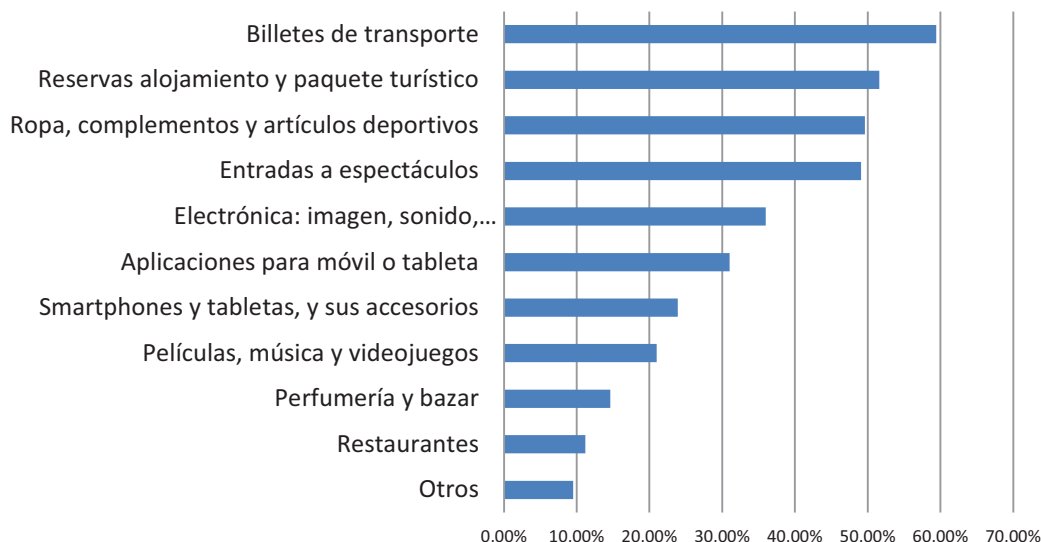
Según refleja el estudio citado el 52,6% compra a través de páginas web que principalmente venden por internet seguido de un 39,3% de compra en tiendas virtuales que también disponen de establecimiento físico. Ello sin duda es algo a tener en cuenta en el comercio de proximidad, donde el tipo de producto a la venta es clave a la hora de que el comprador pueda determinar cuál es el canal que utilizará para realizar su compra, ya que la tendencia que nos muestra la compra online es que es incremental y que podría estimarse a una amplitud de la gama de productos a adquirir por este canal.

En ese sentido, el tipo de producto adquirido a través del comercio electrónico en estos momentos empieza afectar al consumo producido en el comercio de proximidad tal y como se muestra en la distribución que observamos en el gráfico nº 4.13.

Gráfico nº 4.13

Bienes y servicios comprados por internet en 2013. Respuesta múltiple

En % | Datos a 2014



Urueña, A., Ureña, O., Ballester, M^a P., Cadenas, S., Castro, R., Valdecasa, E. (2014, p.21). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2013*. Desde: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio_sobre_comercio_electronico_b2c_2013_edicion_2014.pdf

Teniendo en cuenta los aspectos analizados en cuanto al entorno tecnológico, específicamente a lo que el comercio electrónico representa sobre el consumo, en concreto en el comercio de proximidad, se considera que éste, todo y no habiendo hecho mella de forma específica en este tipo de comercios, se presenta como una posible amenaza a tener en cuenta y no dejar pasar inadvertida. (A)

4.3. Entorno Político y Social

4.3.1. Político

En el análisis del entorno político hace hincapié en el efecto que se ha producido sobre el comercio de proximidad las medidas tenidas en cuenta por parte del poder político con ánimo de subsanar los períodos de descenso que el consumo ha padecido en España en los últimos años.

Sin duda, los efectos esperados por las autoridades y partidarios de las medidas tomadas, fueron el aumento de la actividad comercial, y en consecuencia la creación de empleo y regeneración de la situación económica del entorno.

A partir del año considerado pre-crisis, el ya lejano 2008, el consumo de los hogares españoles ha sufrido un drástico descenso, lo que ha contribuido de forma determinante en la acuciante recesión que el país ha vivido en los últimos años.

A finales de 2012 principios de 2013 se produce el momento de menor confianza por parte del consumidor, dónde los indicadores alcanzaron los mínimos históricos. Hasta este momento la pérdida de renta media de un hogar español alcanzó valores de un 10% de reducción.

Ante esta situación distintas autoridades políticas tomaron iniciativas normativas con el ánimo de modificar la situación vivida, y proporcionar beneficios a las empresas afectadas con las correspondientes modificaciones del marco legal.

Una de las medidas tomadas, ha sido la liberalización de horarios comerciales, medida llevada a cabo para incrementar el nivel de competitividad del pequeño comercio, facilitándole a éste la posibilidad de ofrecer sus servicios en un margen horario mayor al habitual.

En cuanto a la medida tomada, cabe destacar que ésta no ha sido una medida llevada a cabo desde el gobierno central, sino que se ha producido de forma regional, donde comunidades como la Comunidad de Madrid ha optado por la liberalización total del horario comercial, y comunidades como Cataluña ha optado por ampliación del horario sin llegar a un marco total de liberalización.

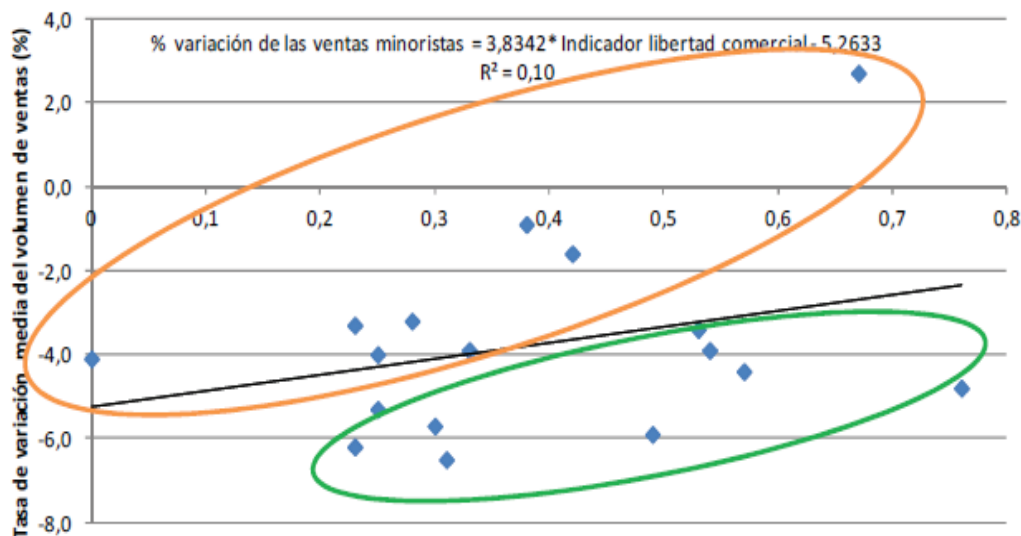
Los resultados concluidos según (Yagüe, M^a J., 2014) en la elaboración del *Informe económico sobre la Evolución de Comercio Minorista. Bienio 2012-2013, Impacto de la liberalización de horarios comerciales en el sector*, demuestran que no se aprecia relación entre la libertad de horarios comerciales y el impacto positivo esperado que éstos deberían producir en los propios comercios. Según (Yagüe, M^a J., 2014, p29) **“la relación entre libertad comercial y crecimiento de la actividad comercial es poco significativa y de signo contrario al esperado”**.

En el estudio citado, se aprecia como la variación de volumen de ventas, en todos los casos negativo, presenta en ocasiones distinciones en cuanto a la variación entre CCAA, y no precisamente aquellas CCAA con mayor libertad horaria sufren menores evoluciones negativas, sino que la dispersión de los datos analizados muestra que no hay una relación directa entre ambas variables tal y como podemos observar en el *gráfico nº4.14*.

Gráfico nº 4.14

Relación entre libertad comercial y crecimiento de las ventas minoristas.

En % | Datos a 2014



Yagüe, M^a J., (2014, p29). *Informe económico sobre la Evolución de Comercio Minorista. Bienio 2012-2013, Impacto de la liberalización de horarios comerciales en el sector. Desde:*
http://www.adepesca.com/files/documento/114/informe_econ_nico_evoluci_n_sector_impacto_h_orarios.pdf

Así, tal y como se desprende del análisis el crecimiento de las ventas minoristas por CCAA en base a las tasas de variación en 2013, no muestra relación aparente, obteniéndose según el análisis de regresión lineal, un coeficiente de correlación entre ambas variables de 0,32. Factor que indica la ausencia de una relación significativa entre ser más liberal comercialmente y obtener con ello más empleo.

En esta línea, que las autoridades políticas adopten este tipo de medidas no afecta directamente a la actividad de ColnnCo Construcciones, no obstante la consideración de que las autoridades políticas tienen plena conciencia de la situación, y aún y no con el resultado esperado adoptan medidas con ánimo de paliar los efectos adversos sufridos en los últimos años, hace que el entorno político en este caso se muestre como una oportunidad a tener en cuenta. (O)

4.3.2. Social

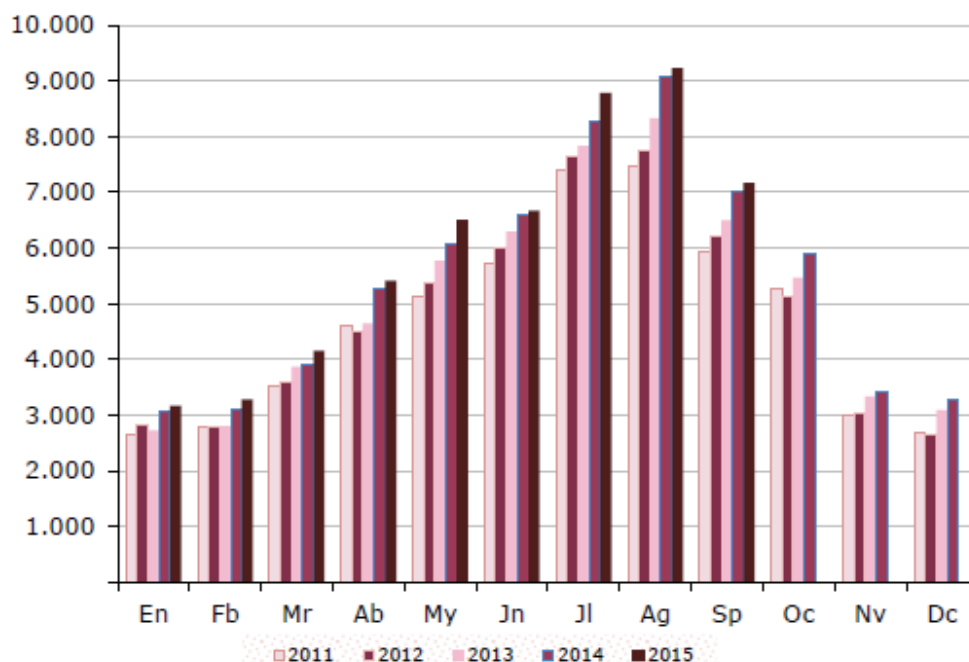
Dentro de las distintas variables sociales, tenemos en cuenta en el análisis, el efecto generado por el efecto que el turismo genera en nuestro entorno, siendo éste un aspecto realmente importante a considerar debido a su volumen y a su tendencia creciente de los últimos años.

Según los datos aportados en la Nota de coyuntura publicada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, (Frontur, 09/2015) España, en el último año 2015 a fecha de septiembre recibió la visita de 7,2 millones de turistas internacionales, representando ello un 2,2% más que en el mismo período del año anterior (2014). Ver gráfico nº4.15.

Gráfico nº 4.15

Llegada de turistas internacionales por meses

En Miles de personas | De enero 2015 a septiembre 2015



Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Frontur. (2015, p.1). *Nota de Coyuntura. Frontur Movimientos turísticos en fronteras*. Desde:

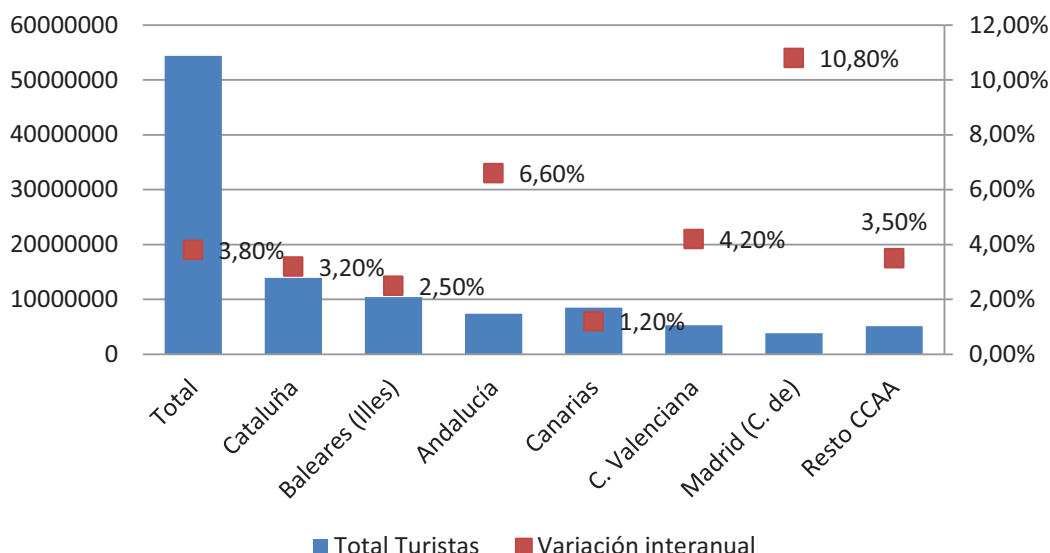
<http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Septiembre%202015.pdf>

La comunidad autónoma que más turistas atrajo tal y como podemos observar en el *gráfico nº4.16*, para ese mismo período, de todo el territorio español fue la comunidad autónoma de Cataluña, con un total de 13.917.487 turistas, todo y que su variación interanual acumulada durante el período analizado no fue la más elevada, registrando un valor de 3,2%, siendo en este caso la Comunidad de Madrid la comunidad autónoma que obtuvo un mayor incremento interanual acumulado, con un valor de 10,8%.

Gráfico nº 4.16

Distribución volumen de turistas por CCAA, y evolución interanual.

En ud. y % | De enero 2015 a septiembre 2015



Elaboración propia.

Fuente: Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Frontur. (2015, p.3). *Nota de Coyuntura. Frontur Movimientos turísticos en fronteras*. Desde: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Septiembre%202015.pdf>

Teniendo en cuenta que la zona de actividad de ColnnCo Construcciones se encuentra directamente afectada por la presencia de turistas, y el consumo que éstos realizan en los comercios de proximidad, analizando la evolución del gasto en los últimos meses vemos que este aspecto social, muestra previsiones esperanzadoras.

Según los datos que muestra la Nota de coyuntura publicada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, (Egatur, 09/2015) España ha registrado un incremento del 2,3% de gasto realizado por los turistas frente a los datos del mismo período (enero a septiembre) del año anterior. Este incremento este debido principalmente al incremento de turistas en nuestro país, por lo que en términos relativos, el gasto medio por persona para el período enero-septiembre de 2015 se mantuvo estable, con un gasto medio por persona de 1.005€ por persona.

Todo y mantener estable el gasto medio por persona, cabe destacar que el gasto medio diario por persona sufrió un incremento del 2,3%, llegando hasta los 116€, todo y que la estancia media se redujo hasta las 8,6 noches.

Cataluña en este sentido, fue la comunidad que más gasto generó, con un total de 23,2% del gasto total, todo y haber sufrido un descenso del -8,1%.

De los datos extraídos del informe, cabe destacar que el crecimiento del gasto provino principalmente de los turistas que viajan con paquetes turísticos, los cuales aportaron un crecimiento del 13%, siendo un -2,7% la variación que produjo el gasto de aquellos turistas que viajaron sin paquete turístico.

Teniendo en cuenta las dos variables analizadas en cuanto al turismo en España, y más concretamente en la comunidad autónoma de Cataluña, principal zona a desarrollar la actividad de ColnnCo Construcciones, que la tendencia en cuanto a volumen de turistas sea incremental a la vez que se produce un leve incremento sostenido del gasto medio diario que estos generan en nuestro entorno, se valora como una oportunidad, teniendo en cuenta que muchos de los comercios a desarrollar pudieran tener ubicación en zonas potencialmente turísticas. (O)

5. LA EMPRESA EN SU SECTOR

5.1. Mercado

Para determinar el mercado analizamos tanto el potencial de locales comerciales vacíos así como la estimación de emprendedores que deseen llevar a cabo la actividad de iniciar un negocio. El planteamiento inicial con ambas variables obedece a que un supuesto con un número muy elevado de locales comerciales no supondría una oportunidad para ColnnCo Construcciones a no ser que existiera un número elevado de potenciales emprendedores, ya que éstos son los que finalmente ejecutarán la acción de iniciar una actividad económica.

El análisis planteado para ambas variables se enfoca en la provincia de Girona, ya que es en ésta donde se va a centrar la actividad de ColnnCo Construcciones.

5.1.1. Mercado inmobiliario

El análisis planteado para determinar el mercado de locales comerciales disponibles realizamos tanto una búsqueda in situ como una búsqueda por internet. El objetivo de esta búsqueda es identificar inmobiliarias locales o “virtuales” que nos muestren los inmuebles disponibles en la zona.

Cabe destacar que en nuestro caso, el mercado nos lo ofrece directamente uno de los agentes participantes en el proceso de compra como son las inmobiliarias, por lo que podemos acceder a esta información de una forma más precisa accediendo directamente a ellas. De esta manera las inmobiliarias nos facilitarían la información de sus inmuebles ya que con nuestra gestión de por medio ellos lograrían comercializar su producto o servicio, en este caso el arrendamiento o venta de un local comercial.

En la **búsqueda por internet**, utilizamos el buscador *google*, y buscamos los siguientes términos: “locales comerciales Girona”.

De los resultados que nos ofrece la primera página consultamos las siguientes fuentes, identificadas todas ellas como inmobiliarias virtuales:

Tabla nº 5.1

Análisis Mercado

Resultados Búsqueda en Google: “locales comerciales Girona”

Posición	SEO / SEM (anuncio)	Portal
----------	---------------------	--------

1	Anuncio	www.haya.es
2	Anuncio	www.pisos.com
3	Anuncio	www.habitaclia.com
4	Anuncio	www.pisosmitula.com
6	SEO	www.fotocasa.es
7	SEO	www.idealista.com
8	SEO	www.milanuncios.com
10	SEO	www.globaliza.com

Fuente: Elaboración propia

De las fuentes resultantes de la búsqueda tomamos en cuenta las enumeradas a continuación. Las restantes se desprecian por ser poco accesibles o con información no detallada lo suficiente para poder realizar el análisis.

www.pisos.com; nos ofrece un número muy alto de locales comerciales en la zona de Girona, además de que nos lo muestra de forma parcial por distritos.

www.habitaclia.com; nos ofrece el mayor número de locales comerciales en la zona de Girona y nos muestra la búsqueda de forma parcial por los distintos distritos.

www.fotocasa.es; ofrece un número alto de locales comerciales, no obstante permite la identificación de características: salida de humos, aire acondicionado.

www.idealista.com; ofrece un número medio de locales comerciales, no obstante permite identificar los locales que hacen esquina.

Del análisis realizado tomamos como referencia un mix realizado entre los portales que mayor número de resultados nos ha mostrado, así como aquellos que nos han especificado características de los propios locales. Así estimamos que nos encontramos con un mercado potencial de locales, distribuidos de la siguiente manera:

- Locales Comerciales en Girona: 248
- Locales Comerciales por zonas en Girona:
 - Centre-Barri Vell 26
 - Centre-Carme 13
 - Eixample Nord 52
 - Eixample Sud-Migida 35
 - Fontajau-Domeny 13
 - La Devesa 49
 - Mas Xirgu 3
 - Montilivi 10
 - Palau 9
 - Pont Major-Pedret 5
 - Sant Daniel, Vila-Roja 1
 - Sant Narcís 18
 - Santa Eugènia 14
- Locales comerciales esquineros en Girona: 10
- Locales comerciales con salida de humos: 33

- Locales comerciales con AACC: 49

Por otra parte, el análisis resultante de la **búsqueda in situ** nos muestra el acceso a otras inmobiliarias no posicionadas en internet, no obstante sí con presencia física en la ciudad de Girona. El acceso a la información se nos hace dificultoso ya que es preciso acceder a cada uno de los inmuebles de forma personalizada

Teniendo en cuenta ambos análisis, tanto el realizado por internet, como el realizado in situ, tomamos como base para la determinación del mercado los resultados obtenidos a través de la búsqueda por internet y despreciamos de partida los resultados que pudiéramos obtener de las inmobiliarias locales.

Todo y así, cabe indicar que el contacto y relación con estas últimas en el desarrollo de la acción comercial se vuelve esencial, y es una de las asociaciones clave que hemos de tener presente de cara a potenciar las posibilidades de acción comercial.

5.1.2. “Mercado emprendedores”

El análisis del mercado de emprendedores pretende identificar el potencial número de personas que estarían dispuestas a emprender un negocio y por lo tanto iniciar una actividad empresarial.

Ello debido a la naturaleza del valor analizado es difícilmente cuantificable ya que deberíamos acceder a datos primarios en una muestra de la población en la que cuestionáramos la voluntad de iniciar un proyecto empresarial.

Debido a ello, lo que tomaremos como referencia son los datos extraídos del análisis externo proporcionados por el CISE (GLOBAL Entrepreneurship Monitor, 2014), en el que se analizan estos conceptos de una manera más analítica y estandarizada. Así, obtenemos que aún y no teniendo datos cuantificables respecto al número de emprendedores existentes en la zona de Girona, obtenemos que se aprecian resultados optimistas.

No se pretende replicar el análisis externo, no obstante sí enumerar a modo de conclusión los puntos que afectan al “mercado de emprendedores”, de manera que se pueda apreciar la tendencia existente:

- Tasa de actividad empresarial (TEA): **5,5% (2014)** Vs 5,2% (2013); nos muestra principalmente una ligera **estabilidad**, no obstante no podemos obviar el pequeño **crecimiento**.
- **7 de cada 10** nuevas empresas se concentra en el **sector servicios**: es un dato que directamente relacionado con el servicio que ofrece ColnnCo Construcciones se muestra positivo.
- Según el propio informe (Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. 2015, p.32) “El perfil de los **nuevos negocios creados en España corresponde al de una empresa de pequeño tamaño que presta servicios principalmente a consumidores locales...**”
- Percepción de oportunidades para emprender en los próximos seis meses: **22,6% (2014)** vs 16% (2013); **incremento** considerable de la percepción de oportunidad.

- Sentimiento de miedo al fracaso como obstáculo para emprender: **46,5% (2014)** vs **47,7% (2013)**; **disminución** del indicador.

5.2. Competencia

Conclusiones del análisis de la competencia

En líneas generales las empresas no se destacan por el cuidado de la comunicación hacia el mercado. La gran mayoría destacan el precio como una de sus valores diferenciales. Entiendo que ello se debe al momento del que viene el sector de la construcción donde el precio era la principal variable a tener en cuenta a la hora de contratar un servicio sin tener en cuenta otro tipo de variables. En este aspecto ColnnCo Construcciones ofrece a sus clientes, viabilidad económica a sus proyectos, y no únicamente precios bajos, luego se presupone que el precio será lo más ajustado posible para ser competitivo. (F)

La mayoría de las empresas destacan como valores diferenciales, todo y que no se refieren a ellos como tales; **la seriedad, el compromiso, el respeto por las necesidades del cliente, el cumplimiento de plazos, el ajuste en presupuesto, la profesionalidad de los miembros del equipo.**

No obstante, se considera que todo lo anteriormente destacado son conceptos que se asocian al **trabajo profesional**, y ellos no deberían ser considerados como valores diferenciales, sino que por el contrario deberían de ser considerados "**comodities**" sin los cuales no se puede ser competitivo en mercado competitivo, luego cualquier competidor que se precie pretender ganar o mantener cuota de mercado debería incorporarlos en su lista de elementos necesarios en sus proyectos, sin hacer de ellos alarde o diferenciación respecto al resto.

ColnnCo Construcciones, no únicamente dispone de los valores que distinguen nuestros competidores dentro del mercado sino que además ofrece a sus clientes, como elementos diferenciadores la creación de valor para su negocio. (F)

Todos los competidores ofrecen un portfolio de servicios extensamente amplio lo que provoca una dispersión de focos, sin especializarse en ninguno de ellos y aportando soluciones y gestionando proyectos de una manera masiva lo que va en contra del concepto de personalización, que por el contrario se alardea de él.

ColnnCo Construcciones en este sentido se centra específicamente en el acondicionamiento de locales comerciales lo que la hace especialista en su acondicionamiento y en la detección de oportunidades de negocio. (F)

La comunicación definida como creación de marca, contenida dentro de cada una de las empresas analizadas es unidireccional, y ello obedece a un modelo estratégico de comunicación obsoleto, donde importaba lo bien que uno hablaba de sí mismo.

No se potencia la prescripción de los servicios por parte de los clientes de la empresa. Por el contrario el modelo estratégico planteado para ColnnCo Construcciones obedece a una estrategia de generación de confianza en el cliente por medio de la prescripción de los

servicios de otros clientes, generándose así un entorno de confianza alrededor de la imagen de marca de ColnnCo Construcciones. (F)

Para ampliar información acerca del análisis ver **ANEXO I – Metodología de análisis para el Análisis de Competencia**

5.3. Análisis DAFO

Figura nº 5.1

Análisis DAFO

Análisis Externo | La empresa en su sector

Debilidades

- Falta de imagen y reconocimiento en el sector de la construcción, empresa de nueva creación.
- Desconocimiento de la zona donde se desarrollará la actividad.

Amenazas

- Incremento de consumo a través del comercio electrónico.
- Decremento venta productos especializados.
- Imagen deteriorada de la empresa constructora, identificada como altamente especuladora o chapuzas.

Fortalezas

- Capacidad de análisis del entorno, identificación de necesidades y generación de oportunidades. Innovación en el modelo analítico de captación de oportunidades de negocio.
- Creación de valor para el cliente, dirigido no solo al producto sino a la evolución de la aplicación de éste.
- Portfolio acotado y focalizado en la especialidad en el acondicionamiento de locales comerciales.
- Impulsión de la generación de confianza por parte de los clientes de ColnnCo Construcciones.
- Plan de acción comercial intensivo.

Oportunidades

- Tendencia positiva en cuanto a creación de empresas.
- Tendencia positiva, evolución creación empresas constituidas persona física y sociedades limitadas.
- Tendencia positiva a la proliferación del mercado de proximidad y su evolución sostenida.
- Tendencia positiva evolución crecimiento sector servicios.
- Alta intensidad de crecimiento en Girona.
- Tendencia positiva generación de facturación, comercio de proximidad frente grandes empresas.
- Ligera recuperación del mercado inmobiliario, superficie terciaria.
- Incremento percepción de oportunidades para emprender.
- Disminución del sentimiento de miedo al fracaso como obstáculo para emprender.
- Motivo de cierre empresas: falta de rentabilidad.
- Entorno político impulsor del comercio de proximidad.
- Tendencia positiva crecimiento turismo, y crecimiento gasto diario.
- Falta de estrategias de marketing en la competencia.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Otras herramientas de diagnóstico: Análisis de *Competitividad mediante las Cinco fuerzas de Porter*

Con el objetivo de afinar al máximo la estrategia de la empresa y en consecuencia la determinación de sus resultados, se plantea un análisis complementario al realizado en el apartado anterior, el *análisis DAFO*.

Se plantea a continuación el análisis de la competitividad mediante las **Cinco Fuerzas de Porter**, el cual con una visión enfocada en el entorno y en la propia empresa, nos proporciona la relación existente a la hora de operar entre el funcionamiento del propio entorno y el funcionamiento de la propia empresa.

Tal y como indicaba (Porter, M., 1982) “**la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente**”

Así, valoramos de forma detallada la comparación de estrategias y ventajas competitivas con otros competidores del sector y con ello identificar si es preciso rediseñar estrategias de la propia empresa.

Identificamos posibles **barreras de entrada al sector**, que impidan el ingreso de nuevos competidores, analizamos la **existencia de productos sustitutivos**, el **poder de negociación de los proveedores** así como el **poder de negociación de los clientes**.

En el propio análisis realizado (Ver: **ANEXO III – Metodología de análisis para el Análisis de Porter**) se analiza pormenorizadamente cada uno de los aspectos tratados valoramos en qué medida ColnnCo Construcciones obtiene una posición ventajosa respecto a sus competidores, y así poder identificar si el análisis arroja resultados optimistas para ColnnCo Construcciones o por el contrario identifica la necesidad de modificar estrategias.

En la siguiente tabla se sintetizan los resultados extraídos del análisis.

Tabla nº 5.2

Síntesis Análisis Modelo de Competitividad mediante las Cinco Fuerzas de Porter.

Nivel de impacto | Valoración afectación

	Nivel de impacto en el Sector	Valoración Impacto en el Sector	Valoración ColnnCo Construcciones respecto Competidores
COMPETIDORES, amenaza de entrada			
Inversión necesaria o requisitos de capital	Bajo	1	1
Economías de escala	Bajo	1	1
Curva de experiencia	Medio	2	2

Ventaja absoluta en costes	Bajo	1	1
Diferenciación del producto	Bajo	1	3
Acceso a canales de distribución	Bajo	1	1
Identificación de la marca	Medio	2	1
Barreras gubernamentales	Bajo	1	1
Represalias	Bajo	1	1
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS, existencia			
Disponibilidad de sustitutivos	Bajo	1	1
Precio relativo entre producto sustituto y ofrecido	Bajo	1	1
Rendimiento y calidad entre producto ofrecido y su sustituto	Bajo	1	1
Costes de cambio para el cliente	Bajo	1	1
PROVEEDORES, poder de negociación			
Concentración de proveedores	Bajo	1	1
Importancia del volumen de proveedores	Bajo	1	1
Diferenciación de insumos	Bajo	1	1
Costes de cambio	Bajo	1	1
Disponibilidad de insumos	Bajo	1	1
Impacto de los insumos	Bajo	1	1
CLIENTE, poder de negociación			
Concentración de clientes	Medio	2	2
Volumen de compras	Alto	3	3
Diferenciación	Alto	3	3
Información acerca del proveedor	Bajo	1	2
Identificación de la marca	Bajo	1	1
Productos sustitutos	Bajo	1	1
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			
Concentración	Medio	2	2
Diversidad de competidores	Bajo	1	1
Condiciones de los costes	Bajo	1	2
Diferenciación del producto	Bajo	1	3
Costes de Cambio	Bajo	1	1
Grupos empresariales	Bajo	1	1
Efectos de demostración	Medio	2	2
Barreras de salida	Bajo	1	1

Fuente:
Elaboración propia

Conclusión análisis Cinco Fuerzas de Porter

Tras el análisis realizado identificamos que ColnnCo Construcciones se mantiene alineada en líneas generales con las características del sector, y además que las diferencias existentes arrojan un diferencial positivo a ColnnCo Construcciones.

Con ello se destaca que los aspectos que reflejan una **ventaja competitiva** de ColnnCo Construcciones frente al resto de competidores son; la **diferenciación del producto**, atendiendo en este caso al especial hincapié que plantea ColnnCo Construcciones en relación a la aplicación final del producto, la **información acerca del proveedor**, considerando con ello la estrategia comercial planteada por ColnnCo Construcciones, relacionada en este caso con la

maximización de la información relativa al negocio del cliente y a la operativa de la propia ColnnCo Construcciones que permita identificar las necesidades del entorno, y así generar oportunidades para los clientes.

Y por el contrario como aspectos que identifican una **desventaja competitiva** respecto al resto de actores en el sector, donde ColnnCo Construcciones deberá conjugar todas sus fortalezas y poner en valor sus ventajas competitivas para contrarrestar las desventajas encontramos; **la identificación de marca**, debido en este caso al tratarse de una empresa de nueva creación, con el correspondiente gasto comercial en que deberá incurrir para darse a conocer en el mercado, y a las **condiciones de los costes**, debido en este caso a la estrategia de comercialización propuesta para ColnnCo Construcciones y el consecuente gasto de investigación que otras empresas del sector a priori no contemplarían dentro de sus estructura de costes.

6. PLAN ESTRATÉGICO

6.1. Visión, Misión y Valores Corporativos

Visión

ColnnCo Construcciones se enfoca en ser referente, en la promoción económica del entorno, por medio de la construcción y rehabilitación de locales comerciales.

Misión

Acondicionar locales comerciales mediante la construcción o rehabilitación, siempre y cuando las necesidades del entorno y oportunidades detectadas en el mercado, se ajusten a las necesidades de la actividad económica a desarrollar en dicho local acondicionado.

Ser garantes de la aplicación final de nuestro producto, entendida ésta como la evolución positiva del negocio de nuestro cliente.

ColnnCo Construcciones no quiere construir por construir. No considera la “simple” ejecución de la obra, el resultado final de su producto.

ColnnCo Construcciones, considera que *un ladrillo es un ladrillo*, no obstante todo y que éste requiera de unas especificaciones técnicas en base a su utilización y destino, ColnnCo Construcciones es responsable de la *aplicación final de la colocación de ese ladrillo*. Luego, todo y que éste sea colocado en la tabiquería de un comercio destinado a la venta de ropa, de una ferretería, de una panadería, de un comercio de comestibles, etc. y que técnicamente los requerimientos a éste sean los mismos, los requerimientos en cuanto a su aplicación final, o dicho de otra manera el resultado de su colocación, han de ser necesariamente distintos.

A modo de ejemplo, si colocamos **un ladrillo en la tabiquería de un comercio destinado a la venta de ropa**, dicho ladrillo deberá cumplir con las características técnicas requeridas a su posición, no obstante además el local comercial donde dicha tabiquería se ubica deberá cumplir con **su función**, definida ésta como **comercio destinado a la venta de ropa**.

Que dicho local desarrollara otro tipo de actividad comercial, por absurdo que parezca, y no la de la venta de ropa, o no desarrollara la actividad para la que había sido concebido en base a

unos objetivos previamente estimados, sería un ejemplo de incorrecta aplicación final del producto, *el ladrillo*.

Valores Corporativos

Desarrollo competencial; el desarrollo de competencias profesionales de todos los participantes en la actividad económica, es el principal valor corporativo que ColnnCo Construcciones se propone.

ColnnCo Construcciones entiende que el *desarrollo competencial*, ya sea canalizado por parte de ColnnCo Construcciones a los integrantes de su equipo, de los integrantes de su equipo a ColnnCo Construcciones, entre los mismos integrantes de su equipo, e incluso por parte de la ColnnCo Construcciones y los integrantes de su equipo hacia el entorno, o del propio entorno hacia ColnnCo Construcciones y todos los integrantes de su equipo, es la pieza clave para desarrollar sus objetivos sintetizados en su visión y misión.

Orientación al cliente; la comprensión de las necesidades del cliente, y la adopción de una posición empática por parte de todo el equipo, adoptando la perspectiva del cliente, es la base principal para lograr desarrollar los proyectos con éxito, tanto desde el punto de vista de ColnnCo Construcciones, del cliente así como del mercado.

Responsabilidad y compromiso social; el compromiso y entendimiento de todo el equipo con el entorno social en el que se desarrolla la actividad económica, ha de ser garante para que se logre el desarrollo económico y social que el entorno precise.

Trabajo en equipo; trabajando solo puede llegarse antes, pero en equipo estamos convencidos de que llegaremos más lejos. La sinergia de todos los activos de los integrantes del equipo es la base para el desarrollo, el avance y la mejora de cualquiera de nuestros proyectos.

Innovación y emprendimiento; cuestionémonos el statu quo, promovamos nuevas formas de hacer, testeemos empíricamente hipotéticas soluciones a nuestros actuales problemas. La velocidad a la que se desarrollan los nuevos problemas y retos a los que nos vemos sometidos, no son óbice para emprender soluciones, ágiles, flexibles e innovadoras, a la vez que eficaces y eficientes. Demos pie a la imaginación y la creatividad... como base para afrontar nuestros principales retos.

6.2. Posicionamiento

ColnnCo Construcciones se posiciona en el mercado como un **nuevo modelo de empresa constructora**; promotora del **desarrollo económico y social del entorno**, promotora del **desarrollo del comercio de proximidad**. Un nuevo modelo de empresa constructora **comprometida con la viabilidad económica de la aplicación final de su producto**, **analista**, **identificadora** y **desarrolladora de proyectos con bases de rentabilidad económica bidireccionales** empresa-cliente/vendedor-comprador. ColnnCo Construcciones desarrolla un **modelo de negocio comprometido ética y profesionalmente** con objetivos que van más allá de la simple maximización del beneficio propio.

ColnnCo Construcciones se dirige a un **segmento de mercado específico**, como es **el acondicionamiento de locales comerciales**. De esta manera desarrolla una **especialización en el estudio de las necesidades del entorno, en relación a las características o parámetros identificados** con los modelos de negocio a implantar.

La atomización empresarial que presenta el sector de la construcción en relación al elevado número de empresas constructoras y los múltiples servicios que se ofrecen, por equipos de trabajadores especializados técnicamente en la ejecución de la obra, ha hecho que la mayoría de empresas constructoras del sector, pymes su gran mayoría, hayan dejado de lado aspectos claves de la gestión empresarial, como es la estrategia comercial, en la que se define estrategia de marketing mix y estrategias de venta.

Destaca de su posicionamiento **el valor diferencial que ofrece** respecto al resto de competidores, en relación a **la aplicación final del producto**. ColnnCo Construcciones plantea una modificación en el proceso de compra dentro del sector de la construcción, de manera que es ColnnCo Construcciones quién **detecta necesidades existentes en el entorno, encuentra locales comerciales sin uso aparente que se ajusten las características de las necesidades detectadas, e identifica oportunidades de negocio** a ofrecer a posibles clientes.

De esta manera, ColnnCo Construcciones destaca en su posicionamiento la garantía de **viabilidad económica de la aplicación final de su producto y servicio**, la obra ejecutada.

El análisis de oportunidades, las asociaciones clave, el desarrollo competencial de los integrantes de ColnnCo Construcciones, así como el compromiso de aplicación de producto, hacen a ColnnCo Construcciones distinguirse de sus competidores, y posicionarse en el mercado como un nuevo modelo de empresa constructora, orientada a objetivos compartidos entre empresa y cliente, comprometida con el entorno en el que desarrolla su actividad económica. Una empresa constructora con principios éticos y profesionales definidos no basados en la especulación y la obtención del máximo beneficios.

6.3. Fijación de objetivos

Como objetivos clave de empresa marcamos tres clave a llevar a cabo por todo el equipo involucrado en la actividad empresarial, y sobretodo liderado por el estratega encargado de la dirección general de la organización. Relacionamos los objetivos marcados, tanto con la imagen de marca de una empresa recién llegada al mercado, como con la calidad de sus trabajos, así como con la sostenibilidad del modelo y el entorno en el que desarrolle la actividad económica.

Posicionamiento

Destacar en el mercado como empresa de referencia en la construcción, innovadora en el valor diferencial aportado al cliente, repercutiendo ello sobre los beneficios futuros del cliente.

Calidad Técnica y Diseño

Posicionar en el mercado un producto moderno, y adaptado tanto a las necesidades del entorno como a las del cliente siempre en un entorno de sostenibilidad económica, aportando las soluciones técnicas apropiadas a cada proyecto en base a las necesidades detectadas.

Comercial

Garantizar la sostenibilidad del modelo mediante el análisis del entorno y la identificación de necesidades, favoreciendo así, no sólo la rentabilidad y futuro de ColnnCo Construcciones, sino principalmente a la sostenibilidad del modelo en el sector de la construcción y el desarrollo económico del a zona de acción.

6.4. Descripción de la estrategia

Como base de la estrategia para llegar a alcanzar los objetivos previstos, se establece el análisis de las zonas donde se prevé realizar la actividad. Dicha actividad la enmarcamos dentro de la actividad comercial, pues será el equipo de marketing y ventas quienes realizarán los correspondientes estudios y las correspondientes visitas.

El análisis de las distintas variables del entorno, la comparación con modelos definidos o patrones, y en consecuencia la identificación de necesidades hace de ColnnCo Construcciones su principal valor diferencial, pues su actividad estratégica clave. Identificada la necesidad e identificado el cliente, la generación de la oportunidad, tan sólo ha de ser la consecuencia del trabajo bien hecho.

Se establecerán los objetivos definidos para toda la acción comercial a fin de medir el proceso de captación de clientes y poder mejorar en aquellos puntos ineficientes del proceso definido.

La viabilidad económica de los negocios puestos en marcha en los locales comerciales donde actuemos es clave para la generación de imagen de marca y posterior reconocimiento en el sector, por lo que es imprescindible gestionar toda la información relativa al negocio que podamos encontrar.

Captado el cliente, la relación con este ha de basarse bidireccionalmente en plena confianza, por lo que la gestión de equipos, liderazgo y empatía de todos los miembros implicados en cada proyecto es un puntal que hará a ColnnCo Construcciones situarse como referente del sector.

Para llevar a cabo la estrategia definida se avanza un resumen de la estrategia definida tanto en el marketing mix como en la estrategia de venta, ambas estrategias sólidas bases de toda la acción comercial de ColnnCo Construcciones.

Tabla nº 6.1

Síntesis Estrategia Marketing MIX

7P's | Marketing de servicios

Product (Producto/Servicio)	Un producto concebido antes de la identificación del cliente. Un producto desarrollado con enfoque en la aplicación final, y en consecuencia la viabilidad económica del proyecto
------------------------------------	---

	emprendido por el cliente.
Pricing (Precio)	Precio de gama media-alta, adaptado a márgenes sostenibles tanto para el cliente como para ColnnCo Construcciones.
Promotion (Promoción/Comunicación)	Estrategia de comunicación basada en la transmisión de los principales valores diferenciales, compromiso con la evolución económica del entorno. Comunicación intensiva.
Placement (Lugar/Distribución)	Ubicación de los servicios prestados en las proximidades de la zona de actuación, con objetivo de atención inmediata tanto a clientes potenciales, como a clientes y postventa.
People (Gente)	Estrategia basada en la generación de confianza con el cliente. Equipo instruido en las necesidades del cliente desde el minuto de partida.
Process (Procesos)	Definición de procesos con metodología agile, enfocados y redefinidos según las necesidades del cliente.
Physical evidence (Posicionamiento)	ColnnCo Construcciones comprometida con el desarrollo económico de la zona, comprometida con el movimiento emprendedor, y referente como impulsadora del comercio de proximidad.

Fuente: Elaboración propia

7. PLAN COMERCIAL

7.1. Análisis de Clientes

Antes de entrar en el detalle del análisis de nuestro cliente tipo, cabe hacer una mención a los tipos de comercios minoristas en relación a su tipo de liderazgo que nos podemos encontrar, y a cuál en principio nos dirigimos, nuestro cliente.

Dentro los distintos tipos de comercios minoristas, encontramos que éstos pueden basar su estrategia en tres tipos de liderazgo;

- Liderazgo comercial;** es aquel que basa su superioridad en sus recursos financieros, haciendo uso de ellos para acciones de marketing, para fomentar la extensión de la red comercial, para ofrecer mayor amplitud de productos, etc.
- Liderazgo destino de compra;** es aquel que basa su superioridad en la reconocida autoridad que le otorga el consumidor, principalmente por su especialización en un determinado producto o gama de productos.
- Liderazgo psicológico;** basa su superioridad de forma muy similar al liderazgo destino de compra, en su reconocida autoridad que le otorga el consumidor, pero además, éste le otorga la preferencia de ser el primero que tendrá en cuenta cuando le aparezca una necesidad relacionada con su actividad comercial.

De los tres tipos, el cliente tipo al que se dirige ColnnCo Construcciones es un tipo de cliente ubicado entre b) y c). Es un tipo de cliente que busca iniciar su proyecto empresarial destacando con alguna cualidad sobre el resto de sus competidores en la zona. Cuida el detalle, y a la vez busca diferenciarse por el trato al cliente.

Elementos diferenciadores

El comercio detallista de éxito, busca posicionarse como la autoridad de líderes destino y líderes psicológicos basado en la innovación de los productos ofrecidos, todo y que éstos puedan estar ofrecidos también en la zona, la oferta que ofrezca el cliente siempre buscará la diferenciación.

Esta diferenciación se busca destacar en el nivel de diferenciación aumentado, destacando así la diferenciación respecto a los competidores en cuanto a; **productos y marcas manejadas**, percepción de valor en relación a la experiencia de compra, **conocimiento del producto y su capacidad prescriptiva**, así como la **comunicación externa en su relación con la comunidad**.

Aspiraciones

El cliente tipo al que se dirige ColnnCo Construcciones es un tipo de cliente que de partida en un modelo teórico no busca altas rentabilidades, ni un alto volumen de ventas, sino que se enfoca a la calidad de su producto y el trato ofrecido a su cliente.

Especialización

El tipo de cliente al que se dirige ColnnCo Construcciones, basa su estrategia en un liderazgo diferenciado por la especialización en este caso basada en:

- a) Un surtido relevante de productos.
- b) Concentración en un segmento pequeño o nicho de mercado.
- c) Lograr la cobertura de toda una gama de productos, sin dejar hueco para los competidores.

A modo de ejemplo, en este tipo de clientes podríamos considerar actividades comerciales como: la venta de bicicletas, venta de música, venta de vinos, panaderías, ferreterías, tiendas de moda masculina o femenina, etc.

Este tipo de comercio minorista no busca competir en precio o en amplio surtido de mercancía, tampoco desean ser comercios generalistas. El lema de muchos de los propietarios para el comercio minorista, **el futuro de la pequeña y mediana empresa, se basa en la especialización**.

Tal y como muestra (López-Pinto Ruiz,B., Mas Machuca, M., Viscarri Colomer, J. 2008, p.283) dentro de este tipo de cliente, el consumidor le ha concedido la total aprobación a este tipo de comercio mediante la frase: "Si no lo encuentras en esta tienda, no lo encontrarás en ninguna otra parte."

Atención al servicio

Nuestro cliente, identificado como comerciante minorista, basa su estrategia de atención al servicio en tres pilares:

- **servicio base**; este tipo servicio engloba los componentes que a continuación se relacionan, destacando como esenciales para la actividad del comercio minorista el surtido y precio.
 - ubicación

- **surtido**
- **precio**
- fiabilidad
- **servicio aumentado;** del servicio aumentado destacamos los siguientes componentes, haciendo hincapié en este caso en el conocimiento del producto y la experiencia de compra.
 - marcas manejadas
 - la comunicación
 - la accesibilidad
 - relación precio/ubicación
 - **conocimiento del producto**
 - **experiencia de compra**
- **apoyo de marketing;** se relacionan los siguientes componentes, destacando en este caso, la selección de personal, sistemas y conocimiento del mercado, así como las herramientas de marketing.
 - **selección de personal**
 - formación
 - recursos invertidos
 - **sistemas y conocimiento del mercado**
 - **herramientas de marketing**

Llegado a este punto es importante destacar la vinculación existente entre los valores que el cliente de ColnnCo Construcciones deberá poner de relevancia en el mercado para obtener resultados positivos, y los que la propia ColnnCo Construcciones plantea en su estrategia de marketing para acceder a sus clientes.

Analizando cada uno de los puntos, se observa que es una ventaja competitiva para ColnnCo Construcciones el enfocarse a controlar componentes como conocimiento del producto, y experiencia de compra, así como selección de personal, sistemas y conocimiento del mercado y herramientas de marketing, ya que éstos son conceptos son valorados ampliamente por su cliente.

De esta manera yendo alineados en los mismos conceptos, identificamos que la acción comercial de ColnnCo Construcciones genera la empatía suficiente en sus clientes como para destacar en ellos a la hora de tomar la decisión de elegir al proveedor de los servicios que ofrezca ColnnCo Construcciones.

Nuestro cliente, valora al igual que ColnnCo Construcciones, la percepción del valor adquirido entendiendo que ésta aumenta a través del **servicio personalizado y la experiencia del consumidor**.

De ahí que se haya de prestar especial atención a las fuerzas de apoyo del marketing, o específicamente a una de las P's consideradas People (Gente), entendiendo ésta como la selección del personal, ya que siendo nuestra actividad de trato personalizado, se hace imprescindible considerar una atención inigualable por parte de la empresa al cliente.

No podemos olvidar que tanto para nuestro cliente como para nosotros, **el servicio es una parte integral del producto ofrecido** y la venta no puede realizarse si no los consideramos como una unión en la que no pueda existir el uno sin el otro.

El servicio al cliente, tanto el ofrecido por nuestra parte al cliente, tanto el demandado por nuestro cliente, así como por el ofrecido por nuestros clientes a sus propios clientes, **es uno de los elementos diferenciadores que forman parte de la base para lograr la fidelización del cliente**.

7.2. Análisis agentes implicados proceso de compra

Desarrollamos el análisis de los agentes implicados en el proceso de compra, desde el punto de vista actual y con la presentación de la propuesta de ColnCo Construcciones.

Teniendo en cuenta el análisis realizado describimos el proceso de compra tal y como se entiende actualmente así como las propuestas diferenciadoras que proponemos en el **ANEXO IV – Análisis Proceso de Compra**

Emprendedor (Cliente)

- **Actual**

El emprendedor es directamente la figura que pagará por los servicios que ColnCo Construcciones ofrece. Es propiamente el cliente de ColnCo Construcciones.

El emprendedor se dirige a las agencias inmobiliarias para acceder a la información disponible en cuanto a locales comerciales, y éstos ofrecen su cartera de locales comerciales disponibles. El emprendedor decide cuál es el que se ajusta más a sus necesidades y a partir de este momento decide emprender el siguiente paso de reforma o rehabilitación.

Éste actualmente accede a ColnCo Construcciones (la constructora dentro del proceso de compra) para comprar sus servicios de reforma del local, y la relación que existe entre ellos es puramente relacionada con los trabajos de la obra.

El emprendedor, el cliente, es quién toma la decisión de elección de su proveedor de servicios y a la vez es el mismo quién toma la decisión de adquisición de ellos.

- **Propuesta**

El emprendedor seguirá siendo el cliente de la constructora, no obstante el planteamiento realizado, fomenta que sea la propia constructora quién vaya en busca del cliente con una propuesta de local comercial para llevar a cabo, y no al revés. En este caso el emprendedor no ha de dirigirse a agencias inmobiliarias ya que ya lo habrá hecho previamente la propia constructora.

Agente Inmobiliario

- **Actual**

El agente inmobiliario o inmobiliaria actualmente actúa como recopilador de la oferta inmobiliaria en su zona de actuación, generalmente de ámbito local. Recopilando la información de la oferta, proporciona a aquellos interesados en acceder a ella un único punto de encuentro en el que poder consultar todas las posibilidades.

Actualmente existen dos tipos de agentes inmobiliarios, los que disponen de presencia física y que tienen un radio de acción local y los existentes en internet, que son más una figura de portal de inmuebles. Ambos plantean un modelo de negocio distinto, en cuanto a los primeros obtienen sus beneficios gracias a actuar como intermediarios en la compra-venta o alquiler de un inmueble, en los segundos, los portales de internet, acostumbran a obtener sus beneficios por los ingresos que les proporciona la publicidad en sus portales o el pago que puede realizar el anunciante al publicar su oferta en su portal, no obstante esta es una pequeña fuente de ingresos.

En ambos casos este agente del proceso de compra actúa como portfolio de inmuebles para el emprendedor de manera que éste se dirige a él, y elige el local que más se ajuste a sus necesidades. Si finalmente acepta y se lo queda, el agente inmobiliario recibiría una comisión por el trabajo realizado.

- **Propuesta**

En el modelo de proceso de compra que planteamos, el agente inmobiliario es contactado previamente por la constructora. A través de éste, la constructora identifica las características de los inmuebles en la zona, para posteriormente poder trazar su plan comercial por comparación con otras zonas.

El modelo de negocio de la inmobiliaria puede verse alterado pues será la propia constructora quién accederá al emprendedor para proponerle la mejor opción de alquiler en base a sus necesidades.

Propietario Local Comercial

- **Actual**

El propietario del local comercial es el propietario del inmueble donde finalmente se ubicará la actividad empresarial a desarrollar por el emprendedor. Éste actualmente ofrece su local comercial tanto de manera directa a posibles interesados como a través de los agentes inmobiliarios, siendo éstos últimos su fuerza de venta a cambio de una comisión.

- **Propuesta**

En la propuesta, éste no se ve altamente afectado, pues el local seguirá siendo alquilado, y el acceso por parte de la constructora a él podrá ser a través de los agentes inmobiliarios o de forma independiente. En todo caso si es de forma independiente, el beneficiado sería el emprendedor, pues no debería abonar una parte importante en concepto de comisión para la inmobiliaria.

Constructora

- **Actual**

La constructora actualmente es quién ofrece los servicios de acondicionamiento del local, es contratada directamente por el emprendedor (su cliente) y en ocasiones sus servicios pueden ser propuestos por la propia inmobiliaria quién por medio de acuerdos puede proporcionar referencias de otros profesionales. La constructora en este caso es retribuida por los servicios prestados en cuanto a la obra de construcción.

- **Propuesta**

En el nuevo modelo planteado la empresa constructora es quién accede al mercado lo analiza, identifica las carencias de la zona e identifica las oportunidades existentes, se dirige a los locales comerciales para analizar la viabilidad y finalmente se dirige al emprendedor (el cliente) para ofrecer una propuesta de negocio, es en este momento donde se realiza la venta.

Según este modelo la empresa constructora adopta nuevos papeles dentro del proceso de compra, que por una parte incrementarán la estructura su estructura de costes, pero que por otra potenciará su acción comercial, generando así mayor facturación.

En este caso, se estudia la posibilidad de acceder a la información de mercado tanto a través de las inmobiliarias locales, con quienes se deberá analizar qué acuerdos puede haber entre ellos, como acceder a la información por medio de los portales de internet. Sin tener en este caso que intermediar, y pudiendo ofrecer al cliente un precio más competitivo y sin una carga económica añadida.

***Vivero de empresas**

Identificamos un nuevo agente implicado en el proceso de compra denominado de forma genérica vivero de empresas, todo y que el nombre atiende a una definición específica, desde el punto de vista teórico entenderemos este agente como aquél que nos pueda proveer de clientes potenciales que deseen poner un proyecto empresarial en marcha.

En la fase de captación será cuando nos dirigiremos a este agente implicado a fin de identificar posibles oportunidades. De cara a dejar más claro qué tipo de organización atiende a las características que demandamos a un vivero de empresas, en el punto 7.3.2.1 se describe más en profundidad de qué manera se describe la relación a tener en con el vivero de empresas, así como se enumera los distintos viveros contemplados para la zona en la que se prevé implantar la actividad de ColnnCo Construcciones.

7.3. Estrategia de Marketing

7.3.1. Estrategia Marketing MIX (7Ps)

La estrategia de marketing mix desarrollada para ColnnCo Construcciones se desarrolla bajo el concepto de marketing de servicio, en el que se tienen en cuenta 7P's:

Product (Producto), **Pricing** (Precio), **Promotion** (Promoción/Comunicación), **Placement** (Lugar/Distribución), **People** (Gente), **Process** (Procesos), **Physical evidence** (Posicionamiento).

Además de los conceptos tradicionales del marketing mix, como son; el producto, el precio, la comunicación y la distribución, se considera que al ofrecer al mercado un servicio, es condición indispensable la inclusión de nuevos conceptos del marketing mix como son; la **estrategia entorno a las personas** que forman parte del servicio, así como aquellas a las que se dirige el propio servicio, dónde en este caso, éstas no son consideradas meramente como clientes compradores de un servicio o producto, sino que se estudian sus necesidades e inquietudes en el momento de relación con nuestro servicio de cara a poder alinearnos al máximo con sus necesidades.

7.3.1.1. Producto/Servicio (Product)

La actividad económica de ColnnCo Construcciones se centra en el acondicionamiento de locales comerciales. Ello la lleva a desarrollar una oferta de servicios segmentada dentro de los distintos ámbitos del sector de la construcción, especializándose así en el desarrollo de modelos de negocio identificados en las necesidades del entorno.

Los servicios ofrecidos por ColnnCo Construcciones son:

Proyectos

- Redactado de **Anteproyectos para el acondicionamiento de locales comerciales.**
- Redactado de **Proyectos básicos para el acondicionamiento de locales comerciales.**
- Redactado de **Proyectos de ejecución para el acondicionamiento de locales comerciales.**

Obra

- Dirección y coordinación de la ejecución de la obra de Rehabilitación de locales comerciales destinados al comercio de proximidad.
- Dirección y coordinación de la ejecución de la obra nueva de locales comerciales destinados al comercio de proximidad.

El producto y servicio de ColnnCo Construcciones se basa tanto en la calidad de ejecución de sus proyectos considerando como calidad de ejecución en este caso:

- el cumplimiento de los plazos estimados
- el cumplimiento de los presupuestos definidos
- la calidad de materiales: diseño y durabilidad
- la calidad de ejecución de la obra

Además como aspecto clave, ColnnCo Construcciones desarrolla su producto entorno al concepto de aplicación final de su producto, entendiendo como aplicación final del producto:

- el desarrollo de la actividad económica, en base a las estimaciones definidas de partida

De esta manera, ColnnCo Construcciones desarrolla un producto/servicio, entorno a las necesidades del cliente, que garantiza que su proyecto de emprendimiento, empezará a

desarrollarse sobre una base sólida, cimentada y consolidada en la ubicación de su actividad y el acondicionamiento de su local en base a las necesidades definidas.

7.3.1.2. Precio (Price)

Partimos de que el precio de nuestro servicio debe estar ubicado en una gama media-alta de precios existentes en el mercado. No obstante teniendo en cuenta la situación en que se encuentra el sector, partimos de un precio competitivo y adaptado al mercado actual, sin perder de vista que éste ha de ir creciendo a medida que su posicionamiento e imagen de marca cobren cierto reconocimiento en el sector.

Política de precios y descuentos

Consideraciones Política de precios

Se tiene en cuenta que nuestro cliente es sensible al precio en el momento de compra, por lo que es imprescindible adaptarse al mercado de precios existentes y ofrecer el máximo valor diferencial ante un precio superior al de la competencia. No obstante y así, tendremos en cuenta las siguientes consideraciones en la política de precios:

- No penalizar la calidad de nuestro servicio por un precio más bajo. Entendiendo por calidad en este caso, ejecución de la obra tanto en plazo previsto, presupuesto previsto, y técnicamente definido.
- No penalizar la imagen de marca de ColnnCo Construcciones por un precio más bajo. En este caso se contempla directamente ante la posibilidad de subcontratación de otras empresas, luego éstas han de ir alineadas con los criterios de comunicación definidos para ColnnCo Construcciones.
- Ajustarnos a las necesidades reales del cliente en cuanto a la determinación de las características del proyecto. En consecuencia, desarrollar la actividad de diseño en base a criterios de sostenibilidad tanto ambiental como económica teniendo en cuenta todos los agentes implicados en el proceso de compra.
 - El cálculo de márgenes comerciales ha de ir en línea con unos márgenes rentables y sostenibles, a la vez que una mayor actividad de la empresa, luego un alto volumen de venta.

Así, una vez tenidas en cuentas las consideraciones en las políticas de precios, para poder realizar un escandallo de precios en base a nuestra tipología de servicios, se ha tenido en cuenta la complejidad de los proyectos que se llevarán a cabo, y con ellos los distintos márgenes comerciales a aplicar, tal y como se relaciona en la *tabla nº5*.

Para la determinación de la complejidad del proyecto se tendrán en cuenta distintas variables como; la multiplicidad de factores que puedan estar comprendidos en el encargo del cliente, la responsabilidad de firma en los proyectos, la distancia a la que se encuentre la obra a realizar, la participación de múltiples profesionales, así como los intervalos donde se encuentren los Presupuestos de Ejecución Material.

El margen comercial determinado se imputará directamente al PEM (Presupuesto de ejecución material) definido de cada proyecto, obteniendo así tras la imputación de los impuestos aplicables el precio definitivo del proyecto.

Para la determinación de los precios de elaboración de proyectos, ya sea anteproyecto, proyecto básico o proyecto de ejecución, se determinará un % sobre el PEM (Presupuesto de Ejecución de Material) del proyecto en cuestión.

Tabla nº 7.1

Política de precios

Precios aplicables

Anteproyectos	10% sobre PEM	
Proyectos básicos	30% sobre PEM	
Proyectos de ejecución	30% sobre PEM	
Coordinación y Dirección de la ejecución de la obra		
Complejidad del proyecto	€ PEM	MC %
Baja Complejidad	PEM < 20K €	15%
Media Complejidad	20K € < PEM > 50K €	19%
Alta Complejidad	50K € < PEM	30%

Fuente: Elaboración propia

Consideraciones Política de descuentos

Es importante **contemplar y parametrizar los tipos de descuentos posibles a aplicar a los precios definidos** a fin de no caer en fase de descontrol y sensación de pérdida de sistema en la elaboración de los precios de nuestros servicios.

Para ello consideramos una tabla de descuentos aplicables, a la vez que determinamos acciones de rebaja del precio que **no** serán llevadas a cabo, y demás consideraciones a tener en cuenta la política de descuentos y que se relacionan en los siguientes puntos:

- **No se contemplan** acciones de descuentos del tipo **PROMOCIÓN u OFERTA**. La naturaleza del servicio ofrecido así como el posicionamiento que ColnnCo Construcciones desea implantar, no contempla este tipo de acciones de alteración de precios.
- Se contemplan descuentos por el **pago al contado de los trabajos a realizar**. Dicho descuento se aplica debido a la falta de necesidad de financiar los costes del proyecto por parte de ColnnCo Construcciones.
- Se contemplan descuentos por el **pago anticipado de los materiales a utilizar**. Dicho descuento se aplica debido a la falta de necesidad de financiar los costes de los materiales a utilizar, por parte de ColnnCo Construcciones.
- Se contemplan descuentos por el **incumplimiento de los plazos de entrega del producto o servicio**, definidos éstos previo al inicio de los trabajos por parte de la ColnnCo Construcciones, siempre y cuando los retrasos acaecidos tengan origen y responsabilidad de ColnnCo Construcciones y/o cualquiera de los miembros de su equipo, incluyendo entre ellos las empresas subcontratadas. Este concepto se incluye

con ánimo de elevar la garantía de calidad de ColnnCo Construcciones frente a su cliente.

Tabla nº 7.2

Política de descuentos

Descuentos aplicables

Por pago al contado de los trabajos a realizar	5% sobre el importe total del presupuesto de los trabajos a realizar. No se contemplan Impuestos.
Por pago al contado de los materiales a utilizar	5% sobre el importe total de la partida de materiales. No se contemplan impuestos.
Por incumplimiento de los plazos de entrega del producto o servicio	15% sobre el importe total del presupuesto de los trabajos a realizar. No se contemplan impuestos.

Fuente: Elaboración propia

Condiciones de Venta

Las condiciones de venta de todos los trabajos serán acordadas y establecidas previo al inicio de los trabajos con cada uno de los clientes, ya sea de redactado de proyecto, como de ejecución de obra. Para ello se definen a continuación las formas de pago definidas para el encargo de trabajos a ColnnCo Construcciones.

Tabla nº 7.3

Condiciones de pago

Plazos y condiciones

Redactado de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Se abonará al contado en el momento de su entrega
Dirección, Coordinación y ejecución de la obra	<ul style="list-style-type: none"> Se abonará el importe de los precios determinados por certificación mensual de la obra Las penalizaciones por incumplimiento de plazo de entrega, se tendrán en cuenta al finalizar la obra, y éste será considerado únicamente en el plazo final de entrega, y no de forma parcial en cada una de las partidas contempladas.

Fuente: Elaboración propia

7.3.1.3. Comunicación (Promotion)

Para definir la estrategia de comunicación es preciso que puntualicemos que ésta ha de realizarse de forma alineada en todos sus canales.

Como canales macro de comunicación, en este caso distinguiremos entre **Online y Offline**, teniendo cada uno de ellos sus particulares clasificaciones internas.

Dentro de todo el concepto de comunicación, se puntualizará acerca de la **comunicación realizada por parte de la empresa al exterior o también comunicación masiva y directa**, entendida ésta como el mensaje personalizado en la institución así como la **comunicación realizada por parte de cada miembro de la organización o también personal/directa o indirecta**, entendiendo en este último caso la personificación del mensaje en cada uno de las personas que lo emiten.

Criterios a considerar en la comunicación

- **Formato**; Entendido éste como la estética o imagen de marca definida en el *Manual de Identidad Corporativa*, donde se engloban conceptos como; gama de colores, tipografías, y demás consideraciones aplicables al formato.
- **Fondo**; Entendido éste como la comunicación integral de nuestros principales valores diferenciales. En este caso, se tendrá en cuenta en todas las comunicaciones realizadas los conceptos de:
 - rentabilidad DE NUESTRO CLIENTE
 - viabilidad PARA NUESTRO CLIENTE
 - aplicación final del producto DE NUESTRO SERVICIO/PRODUCTO PARA NUESTRO CLIENTE
 - necesidades del cliente PARA SATISFACER POR NOSOTROS

Clasificación canales macro y medios

- Online
 - Web
 - Campañas publicitarias/emailing
 - Comunicación por email
- Offline
 - Oficinas e infraestructuras propias o adaptadas
 - Tajo de trabajo
 - Vestuario (obra y oficina)
 - Documentación

Dentro de la estrategia de comunicación, se tiene en cuenta la presencia en **ferias y demás eventos del sector**, donde poner en escena los valores diferenciales de ColnnCo Construcciones. La presencia en dichas ferias se registrará bajo las premisas definidas en las especificaciones de oficinas e infraestructuras, con el objetivo de alinear la imagen mostrada en estos eventos con la imagen corporativa compartida por ColnnCo Construcciones en todos sus canales de comunicación.

Como ferias claves del sector, se cuenta de partida con la presencia bianual en:

- **Construmat**; espacio definido como hub de relaciones, que enlaza la actividad profesional del sector de la construcción con las zonas geográficas con mayor influencia; arco mediterráneo, Latinoamérica y África.

Espacio centrado en el sector del futuro, centrado en el diseño, la innovación, la rehabilitación y la sostenibilidad, enfocado a una construcción que impacte en una mejora de la sociedad, y en consecuencia una vida mejor para las personas.

Estrategia de Posicionamiento WEB

Para asegurar el posicionamiento WEB, se define una estrategia basada en dos pilares, la estrategia dirigida a SEO y a SEM.

Estrategia SEO

Se definen distintas acciones dirigidas a:

- **SITE MAP:** Se define una estructura de contenidos en web acorde a las necesidades que demandan los motores de búsqueda más reconocidos, en este caso Google y sus arañas. Para ello se define el SITE MAP definido en el **ANEXO V – Site Map and Search Strategy**.
- **Contenido WEB:** En relación al contenido de la propia web, se determinan distintas acciones que aseguren la alimentación de contenido para todo el sitio web de manera periódica y aportando valor a ColnnCo Construcciones. Para ello se definen un apartado de web identificado con **INVESTIGACIÓN** en el que bajo un plan de contenidos, se desarrollarán:
 - **Publicaciones de POSTS** en el BLOG de la propia página; estos de corta extensión, pretenden dar un enfoque de recomendación o noticia acerca de los trabajos realizados, o generar movimiento entorno a las palabras claves identificadas en la página. La periodicidad de publicación de estos será de uno semanal.
 - **Publicaciones de INFORMES** de investigación; se desarrollarán informes monográficos de investigación que posicionen a ColnnCo Construcciones como referente en el sector. El contenido de éstos versará tanto sobre la propia actividad de ColnnCo Construcciones como de las empresas con la que ColnnCo Construcciones tenga que desarrollar su actividad. La periodicidad de estas publicaciones será semestral.
- **Redes Sociales;** se identifican como principales redes sociales a tener en cuenta, LinkedIn, y YouTube, tal y como se indica en el **ANEXO nº4**. El objetivo de éstas es ser partícipe de las redes profesionales más extendidas actualmente, así como utilizar la red social YouTube como ubicación donde poder insertar el contenido de vídeo que la empresa genere, y así generar mayor tráfico SEO.
- **Estructura WEB, WEB mobile;** Se presta especial detalle a la estructura definida para la configuración de la web, para facilitar la navegación por ella, a la vez que se desarrolla una web adaptada al entorno mobile, y así tener mayor radio de detección.

Estrategia SEM

Para la estrategia SEM se define un plan de acción con Google Adwords y la identificación de palabras clave. Inicialmente éste asumirá una inversión mayor, con el objetivo de asegurar así

un mayor posicionamiento no orgánico, y seguir en adelante con el contenido generado por los trabajos realizados.

Se requiere identificación de palabras clave.

7.3.1.4. Distribución (Placement)

El servicio ofrecido por ColnnCo Construcciones se ubica directamente in situ allá donde la obra precise ser ejecutada, es decir allá donde se detecte una necesidad, se genere una oportunidad y se decida poner en marcha un proyecto.

No obstante se plantean varias situaciones donde la ubicación de nuestro servicio cobra especial relevancia, y es en los momentos; previo a la contratación del servicio, durante la prestación del servicio así como en el momento postventa.

Como consideraciones previas, se entiende que uno de los pilares de ColnnCo Construcciones es el análisis de la zona, para llevar a cabo los proyectos precisamos de cierta proximidad respecto al cliente con ánimo de incrementar el factor confianza.

- Previo a la contratación del servicio

La **ubicación en este momento es clave**, ya que es el momento en el que presentaremos la propuesta y se llevará a cabo su contratación, luego es el momento en el que **se produce la venta**.

Por ello consideramos que este momento ha de realizarse en un entorno controlado por la propia ColnnCo Construcciones. Así planteamos la prestación del servicio en el momento preventa dentro de sus instalaciones, en un entorno adaptado al momento de venta.

Éste estará acondicionado prestando total atención a las necesidades del momento de venta, de manera que podamos mostrar a nuestro cliente el máximo de garantías para depositar su confianza en nuestra empresa y con ello llevar a cabo el proyecto con nosotros.

La prestación de servicios en este momento, es el principio de la puesta en marcha de la reputación que ColnnCo Construcciones desea mostrar en todo momento a lo largo de la relación con el cliente.

- Durante la prestación del servicio

Durante la prestación del servicio, propiamente la ejecución de la obra, se considera que existen dos emplazamientos clave para alinearnos con la estrategia de marketing mix:

- **Ejecución de la obra:** Obviamente el servicio se prestará in situ en el local que haya de acondicionarse. No obstante se considerará además de las normativas de seguridad aplicables en relación a la organización de la obra, condiciones especiales de ambiente laboral, planificación y organización en el trabajo; organización durante la ejecución de trabajos, acopio de materiales, ruido durante la obra, estado al finalizar la jornada, accesos, etc.

- **Atención al cliente:** Durante la prestación del servicio, será preciso dar atención a las necesidades que el cliente pueda tener, y prestarle la atención adecuada. Para ello, se dispondrá in situ en la obra de un espacio específicamente destinado a la atención al cliente, que alineado con la estrategia de comunicación de ColnnCo Construcciones.

De la misma manera, se atenderá al cliente en las propias instalaciones de ColnnCo Construcciones en función del tema a tratar, a fin de adaptar el entorno a las necesidades del cliente.

- **Postventa**

La prestación del servicio de postventa, siempre se intentará realizar en las propias instalaciones de ColnnCo Construcciones, no obstante se entiende que en el momento de la postventa, el cliente está en su momento clave de actividad empresarial, luego la facilidad de desplazamiento u horaria por su parte puede verse afectada. En este caso la prestación del servicio postventa se realizará en las propias instalaciones del cliente en un momento en el que no afecte a su actividad empresarial o en un entorno próximo que facilite la comunicación y el asesoramiento que el cliente precisa en este momento.

En todo caso, se evitarán ubicaciones tales como: bares, cafeterías, en la calle, etc. Ambientes en los que habitualmente el ruido forma parte muy presente del ambiente de estas ubicaciones.

Plantear situación y justificación de la sede social de nuestra empresa de cara a ofrecer a nuestros clientes un máximo de distancia a recorrer en caso de precisar de atención personalizada.

7.3.1.5. Gente (People)

La estrategia de marketing mix enfocada a la *Gente*, la analizamos y tenemos en cuenta desde los dos agentes implicados en la actividad laboral de ColnnCo Construcciones.

Por un lado el personal propio o subcontratado de ColnnCo Construcciones, y por otro los propios clientes, los cuales tienen unas necesidades a cubrir.

Gente: Clientes

Para llevar a cabo una estrategia competitiva, se identifican las necesidades que el cliente demanda en el momento de la contratación de nuestros servicios. Partimos de que nuestro cliente se encuentra en un momento de su vida en el que está asumiendo una importante inversión, lo que conlleva un alto riesgo, en este caso económico. Además afronta una etapa seguramente especial en su vida, como es el emprendimiento de un proyecto empresarial, y con ello toda la emoción que ello supone.

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos que nuestro cliente ha de ser tratado con la **máxima delicadeza posible**, acompañándole en todo momento en su proyecto, y resultando para él **un facilitador de tareas**, más allá de un simple ejecutor de un pedido.

Le ofreceremos el máximo de atención posible para sentirse cómodo trabajando con nosotros, sin temor a que su actividad quede perjudicada por nuestro trabajo.

Gente: Trabajadores

El trabajador de ColnnCo Construcciones ha de ser un trabajador comprometido con la visión y misión de ColnnCo Construcciones. Ha de poseer las habilidades necesarias para ofrecer al cliente las ayudas que éste precise, así como acompañarle en todo el proceso de producción o post-venta.

Nuestros recursos humanos, las personas, han de demostrar el **conocimiento pormenorizado tanto de los procesos de la empresa como de las necesidades del cliente**, defendiendo así una **imagen de marca global de ColnnCo Construcciones enfocada a los intereses de cada uno de nuestros clientes**. De esta manera se vincula más el cliente a la empresa, y se potencia la imagen de marca.

Para ello se establecen **procesos de entrenamiento o preparación** de todo el **personal de ColnnCo Construcciones**, así como de todo el **personal subcontratado** por la empresa. De esta manera determinamos los momentos clave en los que todo el personal debe acceder a la información definida y recibir la preparación necesaria para poder llevar a cabo su actividad con el máximo de garantías, y con un enfoque claro a la satisfacción del cliente desde la perspectiva de los valores diferenciales de ColnnCo Construcciones.

7.3.1.6. Procesos (Process)

Los procesos definidos para ColnnCo Construcciones se basan en la garantía de satisfacción del cliente, de manera que los objetivos que cada uno de ellos busca la minimización de las afectaciones al cliente, así como la maximización de los beneficios.

Teniendo en cuenta ello, distinguimos los procesos según la siguiente clasificación:

- Atención al cliente
- Comercial
 - Información
 - Captación
 - Evaluación
 - Conversión
 - Post Venta
- Producción
 - Planificación
 - Control
 - Ejecución
- Administración
 - Gestión contable
 - Gestión financiera
- Normativas Laborales
 - Seguridad y Salud
 - Contratación
- Gestión de Crisis

Entre todos ellos, clasificamos entre los procesos de ámbito interno dentro de la empresa, y aquellos que tienen que ver directamente con el cliente. De estos últimos cada proceso tiene en cuenta la naturaleza del cliente, entendiendo que éste puede encontrarse en situación de:

- Cliente potencial
- Cliente
- Cliente fidelizado o por fidelizar

Todos ellos, no obstante afectan de forma notable a la calidad del servicio ofrecido al cliente, pues garantizar el óptimo engranaje de todos, es asegurar que el producto o servicio final cumple con las expectativas de garantía definidas.

La gestión de todos ellos, se define en base a prioridades definidas, teniendo en cuenta la naturaleza del cliente.

7.3.1.7. Posicionamiento (Physical evidence)

ColnnCo Construcciones define su posicionamiento como una empresa **centrada en los intereses del cliente**. Desde el primer hasta el último momento de contacto, ColnnCo Construcciones desea mostrar un interés en que los resultados esperados de su cliente se cumplan.

Con ello enfocamos la actividad de ColnnCo Construcciones en dos vertientes, la directamente relacionada con la ejecución de la obra, y la relacionada con la atención al cliente, donde en esta última es imprescindible que siempre se realice desde un punto de vista empático considerando la postura e intereses de nuestro interlocutor, el cliente.

Queremos que nuestros clientes nos recuerden por la experiencia vivida con nosotros en el momento de llevar a cabo un proyecto tan importante como el emprendimiento de un nuevo negocio. Con ello, desligarnos de la imagen de uno más de sus proveedores para formar parte de una de sus asociaciones clave para conseguir que su proyecto tenga éxito.

ColnnCo Construcciones, proveerá, facilitará, proporcionará, encontrará, ideará, desarrollará, gestionará, aquello que el cliente precise para poner en marcha su proyecto.

7.3.1. Business Development Analysis

Tal y como se ha ido exponiendo a lo largo del plan de empresa, consideramos una parte esencial para el desarrollo de la actividad económica de la empresa, la generación de oportunidades de negocio donde poder aplicar nuestros servicios o productos. Para ello desarrollamos un método de análisis entorno al acopio masivo de información y análisis del mismo, de manera que podamos inferir estimaciones que nos puedan dirigir hacia las oportunidades de negocio buscadas.

Dicho proceso se considera la parte principal de la estrategia comercial, y específicamente dentro de la estrategia de marketing, a la que denominamos Business Development Analysis.

Dentro del proceso del análisis de desarrollo de negocio (Business Development Analysis), pretendemos analizar las variables internas y externas que afectan nuestro modelo de

negocio, con el objetivo de obtener aquellos supuestos que se consideren más apropiados para la aplicación de nuestra actividad económica.

El análisis del entorno de la zona de actuación y la comparación con modelos patrones definidos nos permitirá identificar las carencias de determinadas zonas en relación a determinados modelos de negocio, con ello en base a las características propias de cada modelo de negocio y por comparación con los modelos patrón en otras zonas patrón, podremos identificar oportunidades para cada modelo de negocio identificado, tanto el fase de identificación, como en la fase de propuesta.

Como base del análisis, tal y como ya hemos comentado consideramos dos tipos de variables; variables internas, y variables externas, las cuáles definimos a continuación. Con ellas por medio de la configuración de distintas combinaciones determinaremos qué situación es más apropiada para cada combinatoria de variables, obteniendo así la ubicación perfecta para el modelo de negocio elegido.

Variables internas

Determinamos como variables internas aquellas que afectan directamente a los modelos de negocio. Las variables internas son las que definen propiamente cada negocio y guardan relación con su actividad económica.

- A modo de ejemplo, si determinamos un modelo de negocio definido como *“Barbería Masculina que pretende retomar el antiguo oficio de la barbería”*, las variables a tener en cuenta en este modelo de negocio sería el target al que se dirige, volumen de actividad esperada, necesidades de acceso al local, entre otras. De ellas el target al que se dirige es el que más características podemos obtener, pues seguramente se enfocará principalmente a un público de entre **30 y 45 años edad** que tenga especial cuidado por su aspecto, el generado por su barba, que tenga un determinado **poder adquisitivo** para asumir un gasto que perfectamente podría no asumir, que atienda a unas **características de moda** determinadas, etc.

Únicamente analizando estas variables, podríamos inferir que este tipo de negocio no aplicaría en una localidad con un **volumen de población reducido**, y éste con un porcentaje de la **población muy bajo en el intervalo de edad indicado**, no obstante aún y cumpliéndose ambas variables, es decir, en una zona con un elevado número de población y con el intervalo de edad indicado, seguramente no aplicaría en un entorno que no atendiera a los requerimientos de la moda según marcan las tendencias.

Por concretar, quizá sí aplicaría en la ciudad de Barcelona, en el barrio de Gracia o el Gótico, no obstante no en un pueblo del Maresme de dimensiones reducidas, o en la propia ciudad de Barcelona en un barrio que no atienda a requerimientos de la moda indicada como por ejemplo Zona Franca u Hospitalet en el barrio de Santa Eulàlia.

Variables externas

Determinamos como variables externas tanto las características del entorno, y específicamente la zona de análisis, así como las características de los locales comerciales donde ubicar los correspondientes modelos de negocio.

- Siguiendo con el ejemplo propuesto en las variables internas; para un modelo de negocio definido como *“Barbería Masculina que pretende retomar el antiguo oficio de la barbería”* si tenemos en cuenta las variables del entorno, tal y como ya hemos explicado en base a las necesidades del modelo de negocio identificaremos en qué zonas será más propicio ubicar este tipo de negocio, no valiendo para el caso cualquier ubicación.

Además si añadimos las variables externas referidas a las características propias de los locales comerciales, y consideramos que el modelo de negocio definido como *“Barbería Masculina que pretende retomar el antiguo oficio de la barbería”* precisa de determinadas características relativas al local donde ubicarse, **como agua corriente, corriente eléctrica**, que sea un **local iluminado**, con una **determinada superficie que podría oscilar entre los 40 y 70 m²**, entre otras. Podríamos identificar las zonas dónde sería beneficioso para este tipo de negocio ubicarse y además identificar qué tipo de local se adecuaría más a sus necesidades. Descartando por ejemplo en este caso un local de 100m², un local con poca iluminación o un local que dispusiera de salida de humos, y ello de por sí elevara los costes de estructura por tener que soportar una renta mayor al disponer de salida de humos.

Con el modelo de análisis planteado, se pretende modificar la acción comercial de manera que sea la propia empresa constructora la que en base a unas variables internas de determinados modelos de negocio pueda determinar zonas y locales comerciales dónde éstos tendrían cabida, por supuesto en unas condiciones de viabilidad económica contrastadas.

Este análisis se considera un valor diferencial importante a tener en cuenta por el cliente ya que aportamos ubicaciones analizadas sistemáticamente con el objetivo de garantizar la viabilidad económica de los negocios a implantar de nuestros clientes.

7.3.1.1. Data Management

El primer paso para desarrollar el modelo de análisis de negocio, es la configuración y confección de las bases de datos. Así es de vital importancia:

BBDD Características Modelos de negocio

- **Analizar características modelos de negocio que aseguren su viabilidad económica:** los distintos modelos de negocio a los que somos capaces de dar servicio, que como punto de partida y teniendo en cuenta nuestro modelo de negocio serían todos aquellos modelos de negocio que tengan cabida en el comercio de proximidad, recopilar las características que definen estos modelos de negocio y que garantizan su viabilidad económica.
- **Clasificación de la información:** Es importante la clasificación de la información de manera que podamos segmentar el máximo posible las fuentes de información y así poder tomar determinadas decisiones. Como punto de partida, en la clasificación

debemos contemplar aquellas variables internas que guardan relación con el entorno, con la actividad económica o con el propio local comercial.

- **Acopiar la información de forma estructurada:** Es de vital importancia en esta fase la estructuración de la información analizada y tomada como variables internas a analizar, pues sin una estructura definida el análisis no será posible.

En la fase de estructuración de la información es importante tener en cuenta las fuentes de información que nos proporcionarán la alimentación de la base de datos ya que una estructuración adaptada a las fuentes de alimentación de la base de datos nos facilitará una mayor agilidad en el momento de actualización de los datos.

BBDD Características Entorno

- **Análisis de las características del entorno:** En este punto analizamos las variables del entorno. Tenemos en cuenta para ello que al realizar la prospección en múltiples entornos será preciso analizar qué variables son comparables en todos y cada uno de ellos, ajustándonos siempre lo máximo posible a nuestras necesidades.
- **Clasificación de la información:** En este caso de igual forma que cuando analizamos los modelos de negocio, es clave la clasificación de la información de manera que ésta pueda ser acopiada, estructurada y analizada.
- **Acopiar la información de forma estructurada:** Analizada y clasificada la información es imprescindible estructurar la información, y en este momento identificar la estructura de la información externa es clave para poder realizar los análisis comparativos con mayor agilidad, así como la alimentación de la base de datos.

BBDD Características Locales Comerciales

- **Análisis características de los locales comerciales:** En este caso el análisis se realiza de los locales vacíos existentes en la zona. Para ello tendremos en cuenta todas las características que podamos obtener de los locales comerciales como por ejemplo; superficie, ubicación (esquinero o no), salidas de humos (disponibilidad o no), número oberturas exteriores, iluminación, acondicionamiento, etc.
Dichas características nos determinarán los modelos de locales comerciales disponibles.
- **Clasificación de la información:** La clasificación de la información en este caso también es de vital importancia ya que seremos principalmente nosotros los que desarrollaremos la base de datos a partir de la información extraída o facilitada por las agencias inmobiliarias, y será preciso ir alineados con los modelos de información.
- **Acopio de la información estructurada:** En el acopio de la información igual que en los anteriores análisis es de vital importancia la estructuración de la información asegurando que ésta es comparable con las fuentes externas a la vez que se pueda fácilmente alimentar o actualizar.

7.3.1.2. Business Intelligence

Una vez generada, clasificada y acopiada la información es preciso el análisis para poder llegar al objeto de la cuestión, la identificación de oportunidades de negocio donde poder aplicar la acción comercial.

Ante la gestión de tal cantidad de variables e información, proporcionadas por las tres bases de datos definidas:

- BBDD Características Modelos de Negocio
- BBDD Características Entorno
- BBDD Características Locales Comerciales

Se hace imprescindible disponer de una aplicación que nos permita gestionar y analizar los datos y sus distintas combinatorias, infiriendo así determinados modelos predictivos que nos hagan llegar a la identificación de la mejor opción para cada modelo de negocio.

Mediante la herramienta elegida Wave Analytics de Sales Force, podremos predeterminar los formularios de información precisos para identificar:

- Carencias o necesidades en las zonas de estudio
- Modelos de negocio oportunidad en el entorno
- Locales comerciales ajustados a los modelos de negocio

Extrayendo dicha información, estaremos en disposición de iniciar la acción comercial en un primer paso identificando al cliente potencial que precisaría de dicha ubicación para poner en marcha su proyecto empresarial.

Modelo de análisis

El modelo de análisis utilizado por este tipo de softwares obedece a la combinación masiva de variables del sistema, tanto internas como externas identificando aquellas variables consideradas clave y que generan palanca para la obtención del resultado esperado.

A modo de simplificación la aplicación realiza **análisis de correlación lineal** entre variables identificando en todo caso el **coeficiente de correlación lineal** entre las variables de manera que **identificando** aquellas **variables independientes** que cumplan en mayor o menor medida, provoquen los **resultados** esperados en las **variables dependientes**.

Ya expuesto en el contenido del plan de empresa, por ejemplo el análisis mostrado entorno a la relación entre los efectos que produce la liberalización del mercado y el crecimiento de ventas en el sector del comercio de proximidad, retail. En el *gráfico 4.14* observamos el análisis realizado entre dos variables:

- Variable independiente: Amplitud horaria de los comercios
- Variable dependiente: Volumen de ventas

De la representación gráfica observamos que la dispersión existente entre los puntos que conforman las dos variables y la línea de tendencia, muestra que no existe una relación lineal entre ambas variables, además si tenemos en cuenta el coeficiente de relación lineal obtenido $R^2=0,10$, observamos que la variable ventas en el sector retail no es dependiente de la variable amplitud horaria, lo que nos llevaría a concluir que tener un comercio abierto más horas no generará necesariamente un incremento de ventas.

El ejemplo de análisis comentado nos lleva a identificar el modelo de análisis que se utilizará en el análisis de desarrollo de negocios, teniendo en cuenta en este caso que se tratará con múltiples variables, y que dicho análisis será realizado por un software especializado.

7.3.2. Estrategias de Captación

Además de los canales de captación tradicionales tanto en canales OFF-Line, como ON-Line, en este apartado se desarrolla la parte principal de la estrategia de captación de clientes para ColnnCo Construcciones. En ella se estudiará el modelo de identificación de necesidades existentes en el mercado y la creación de modelos comparativos a fin de identificar oportunidades de negocio que poder ofrecer a nuestros clientes potenciales, y así asegurar la viabilidad de sus negocios. Ello se desarrolla en el primero de los apartados que vienen a continuación para destacarlo sobre los demás como la principal de sus acciones comerciales enfocadas a la captación de clientes.

7.3.2.1. Canales OFF-Line

El foco principal para la captación de clientes lo dirigimos a la relación con el agente implicado en el proceso de compra identificado como vivero de empresa, no obstante además se tendrán en cuenta los canales OFF-Line tradicionales.

- **Captación en Viveros de empresa;** el agente identificado en el proceso de compra como Vivero de Empresas, se considera como la principal fuente de clientes a proveer a ColnnCo Construcciones.

Tenemos en cuenta que en la redefinición del proceso de compra, es ColnnCo Construcciones el que busca sus clientes a fin de ofrecerle su producto o servicios. Teniendo ello en cuenta, y considerando que el cliente de ColnnCo Construcciones es por necesidad un cliente motivado a iniciar un proyecto empresarial, éstos en buena parte entendemos que se ubicarán allá dónde se asesore a los emprendedores o personas que deseen iniciar una actividad profesional.

Previo a la captación del cliente a través de los viveros de empresa, no obstante hemos de haber identificado las carencias del entorno, identificado las necesidades y generado las oportunidades. Una vez definida la oportunidad y habiendo definido en la fase de preventa explicada más adelante en el punto 7.4.2.1, el producto/servicio a ofrecer, será cuando realicemos la acción de captación de forma personalizada sobre el cliente potencial.

Se enumeran a continuación los viveros de empresa identificados para la zona de Girona, zona en la que a priori se presta mayor atención a la implantación de la actividad de ColnnCo Construcciones.

- **Parc Científic i Tecnològic Universitat de Girona**

<http://parcudg.com/es/>

- **Xarxa Gironina de Vivers d'empreses**

<http://www.viversgi.cat/es/>

- **Cambra de Comerç de Girona (Servei creació d'empreses)**
<http://www.cambragirona.cat/creacio-i-consolidacio-empreses/presentacio-creacioempreses/>
- **Girona Emprèn (Xarxa Emprèn Generalitat de Catalunya)**
<http://www2.girona.cat/ca/gironaempren/> (<http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/>)

7.3.2.2. Canales ON-Line

Como parte de la estrategia de captación, se considera la propia web, donde aparecerá información relativa a la constitución, actividad y valores diferenciales de ColnnCo Construcciones, además de distintos métodos de captación planteados a continuación.

- **WEB;** la propia WEB con información relacionada con la propia empresa dispondrá de un canal de comunicación entre cliente potencial y empresa a modo de formulario, el cual permitirá al cliente potencial que desee contratar los servicios de ColnnCo Construcciones ponerse en contacto con ella misma, así como plantearle cuáles son sus principales necesidades.
- **E-mailing;** todo y no considerarse una de las principales formas de captación, se contempla como medida alternativa para dar a conocer el desarrollo de proyectos recientes o nuevas formas de trabajo o servicios.
Las campañas de e-mailing, principalmente no estarán dirigidas directamente a clientes potenciales sino a aquellas “centrales” dónde se pueda identificar la necesidad de contratación de alguno de nuestros servicios.

7.4. Estrategia de Venta

7.4.1. Factores Estratégicos de Venta

Previo a la definición de la estrategia de venta, definimos cuáles serán los factores estratégicos de venta que tomaremos en cuenta para así identificar las variables claves de la actividad de la empresa, y en consecuencia de la actividad comercial. En base a ellos, y tomándolos como palanca de los resultados previstos, por lo que los identificaremos como indicadores clave de proceso, aplicaremos todo el plan estratégico de venta, en el que se incluye los parámetros de control y seguimiento.

Definimos cuatro factores clave de la acción comercial como son: la rentabilidad, el producto/servicio, los clientes y la gestión comercial. A continuación se desglosa cada uno de los factores identificando dentro de cada uno de ellos los parámetros a controlar.

Rentabilidad

El factor de rentabilidad está compuesto por los indicadores relativos a la **facturación**, y al **margen comercial** obtenido de cada venta.

- **Facturación;** El indicador de facturación pretende parametrizar y controlar el volumen de facturación (€) generado por cada vendedor. Entendiendo que a mayor facturación,

con un margen de contribución acorde a las previsiones, aseguramos la viabilidad económica de la empresa.

- **Margen comercial;** En cuanto al indicador de rentabilidad, partimos de la premisa que ésta, está teóricamente controlada en el sector de la construcción, estando esta estandarizada (6%BI), por lo que en principio no se determina el indicador margen comercial como objetivo definido de inicio, sino que en base a la experiencia se generará el conocimiento suficiente como para poder incluirlo.

Producto/Servicios

El factor estratégico Producto/Servicios, se compone de los indicadores que determinan los tipos de **productos que se venden al cliente (líneas de producto), partiendo del portfolio que ofrece ColnnCo Construcciones.**

- **Líneas de producto;** con este indicador se pretende controlar si se están vendiendo los productos que el cliente necesita o únicamente los que el cliente quiere comprar. Es importante que el equipo comercial sea consciente de las posibilidades de compra de los clientes y amplíe su abanico de oferta, ofreciendo todas aquellas que el cliente pueda necesitar y que ColnnCo Construcciones pueda ofrecer.

Clientes

En el factor estratégico clientes, tendremos en cuenta los indicadores relativos a **sector, penetración y clientes nuevos.**

- **Sector;** controlamos el parámetro sector para identificar la predisposición o facilidad de venta con unos sectores u otros, y de esta manera poder orientar la acción comercial a determinados equipos de venta, mediante especialización sectorial, o por medio de la formación específica por sector y transversal a todo el equipo comercial.
- **Penetración;** controlamos y medimos el parámetro penetración para identificar la capacidad de compra de cada cliente y valorar en qué medida estamos cubriendo sus necesidades potenciales.

Gestión comercial

Si precisáramos destacar uno de los factores estratégicos como clave, podríamos destacar la gestión comercial al ser el factor donde el vendedor más energías deberá aplicar.

Dentro del factor estratégico de la gestión comercial, incluiremos con el fin de controlar y seguir los parámetros de; número de visitas clientes potenciales, presupuestos presentados, presupuestos aprobados, número de pedidos, visitas de postventa/fidelización.

- **Visitas clientes potenciales;** con este indicador queremos medir la cantidad de visitas diarias que realiza un vendedor a clientes nuevos. Se considera que la venta supondrá un elevado número de visitas ya que difícilmente se cerrará en la primera, por lo que será preciso seguir y controlar este parámetro.
- **Presupuestos presentados;** se incluye el indicador presupuestos presentados, para valorar la capacidad del vendedor de llegar a presentar presupuestos en las visitas y no

limitar la visita a una simple presentación de cortesía de la empresa. Se parte de la premisa de que cuanto mayor sea el número de presupuestos presentados mayor será la capacidad de venta, de ahí la necesidad de control.

- **Presupuestos aprobados/presupuestos presentados;** imprescindible incluir este parámetro de control para poder medir y determinar la efectividad de los presupuestos presentado. Cuanto más cerca de la unidad esté el ratio, mayor eficacia de oferta, luego mayores resultados. Ello no obstante ha de ir vinculado a la rentabilidad esperada y obtenida de los presupuestos, ya que un ratio muy cercano a la unidad de presupuestos aprobados sobre presupuestos presentados, en un escenario de pérdidas o márgenes muy reducidos en los presupuestos aceptados nos llevaría a un escenario grave de crisis financiera e insostenibilidad económica.
- **Visitas postventa (fidelización);** Con este indicador queremos remarcar la vocación de servicio de ColnnCo Construcciones potenciando una relación postventa directa desde el comercial, de manera que marquemos un hecho diferencial frente a nuestros competidores los cuales suelen actuar a reacción, y no de manera proactiva. Todo y considerar que la acción comercial de postventa no debería de partida generarla el propio comercial, y sí un equipo de postventa o backoffice, en este caso por las características técnicas del servicio y producto, creemos conveniente que sea el propio comercial el que asista a las visitas, no obstante éstas deben estar programadas por el equipo de backoffice.

7.4.2. Estrategia de Acción de Venta

Para definir la estrategia de acción de venta, es importante distinguir distintas fases dentro de la acción de venta; la fase previa de venta o preventa, la fase de venta a clientes nuevos, y la venta a clientes en cartera.

A partir de ahí definimos las distintas actividades a llevar a cabo en cada una de las fases, así como a identificar qué KPI's serán los que se seguirán en cada una de las fases.

7.4.2.1. Fases de venta

Fase preventa

En la fase de preventa, destacamos como clave la preparación de la oferta comercial a realizar a partir de la oportunidad detectada en la fase previa de captación 7.3.1.

Identificadas las carencias en el entorno y sus necesidades así como generada la oportunidad, es imprescindible atender a una detallada confección de la oferta comercial en base al histórico de la empresa y las propuestas de diseño que puedan surgir del departamento técnico-comercial.

En esta fase se desarrollan las propuestas de rehabilitación con enfoque comercial de cara a enfrentar el momento de venta con una idea clara y determinada y poder trabajar los posibles desarrollos sobre una base ya definida.

Es clave para poder entrar a la fase de venta a clientes nuevos. Ya que sin tener la idea clara definida podríamos entrar a variar constantemente la propuesta lo que condicionaría en exceso nuestra capacidad de cierre de la venta.

Fase Venta

En esta fase el equipo comercial, una vez identificada la necesidad y generada la oportunidad ha de iniciar el proceso de captación de clientes a través de la acción comercial dirigida al agente identificado en el proceso de compra como vivero de empresas.

En el vivero de empresas, captar a los potenciales clientes que les pudiera encajar la propuesta, e iniciar el proceso de venta.

En este, destacar la cualidades de aplicación del producto en la zona identificada en base a todo el estudio analizado, seguir con las características del servicio y obra, y finalmente informar de los costes del servicio ofrecido, siempre respaldándolo en el valor diferencial de realizarlo con ColInCo Construcciones.

Fase postventa (venta a clientes en cartera)

En esta fase, el valor diferencial a ofrecer es la atención personalizada a los clientes en el momento de postventa, de manera que sea la propia empresa la que se preocupe de las posibles necesidades futuras del cliente una vez se ha finalizado el proyecto.

En esta fase, además de cubrir las necesidades de postventa, es importante identificar qué nuevas necesidades podría tener el cliente para poder ofertar un nuevo conjunto de servicios, tales como ampliaciones o mejoras de las infraestructuras.

7.4.2.2. Cuadro de mando

Tabla nº 7.11

Cuadro de Mando

KPI's | Estrategia Comercial

CUADRO DE MANDO EMPRESA		Estrategia Comercial			
KPI's					
Factor Estratégico	Indicador	Nivel	Resultado	Objetivo / M	Objetivo / M
Rentabilidad	Facturación	Empresa		24.000,00	73.666,67
		Vendedor 1		-	36.666,67
		Vendedor 2		-	43.333,33
		Director General		24.000,00	37.000,00
Margen Comercial		Empresa		12%	23%
		Vendedor 1		0%	35%
		Vendedor 2		0%	35%
		Director General		35%	35%
Gestión Comerc	Visitas Clientes Potenciales	Empresa		4	6,67
		Vendedor 1		0	12
		Vendedor 2		0	8
		Director General		12	8
	Pptos. Presentados	Empresa		3	5,27
		Vendedor 1		0	9
		Vendedor 2		0	6,8
		Director General		9	6,8
	Pptos. Ap. / Pptos. Pres	Empresa		0,30	1,05
		Vendedor 1		0	1,8
		Vendedor 2		0	2,38
		Director General		0,9	1,36
	Visitas PostVenta	Empresa		2,67	5,33
		Vendedor 1		0	8
		Vendedor 2		0	8
		Director General		8	8

Fuente: elaboración propia

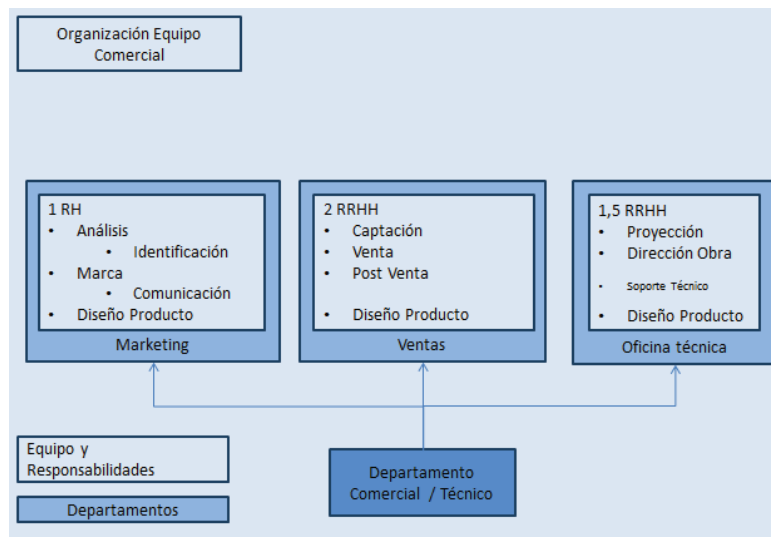
7.5. Organización Comercial

Para determinar la estructura y organización comercial se tiene en cuenta, debido al enfoque comercial de ColnnCo Construcciones, tanto el equipo de ventas, de marketing como la oficina técnica, partiendo de que todos los participantes en la actividad de la empresa han de tener impacto en la acción comercial, y que todos ellos se incluyen dentro del departamento comercial.

Figura nº 7.2

Organización Equipo Comercial

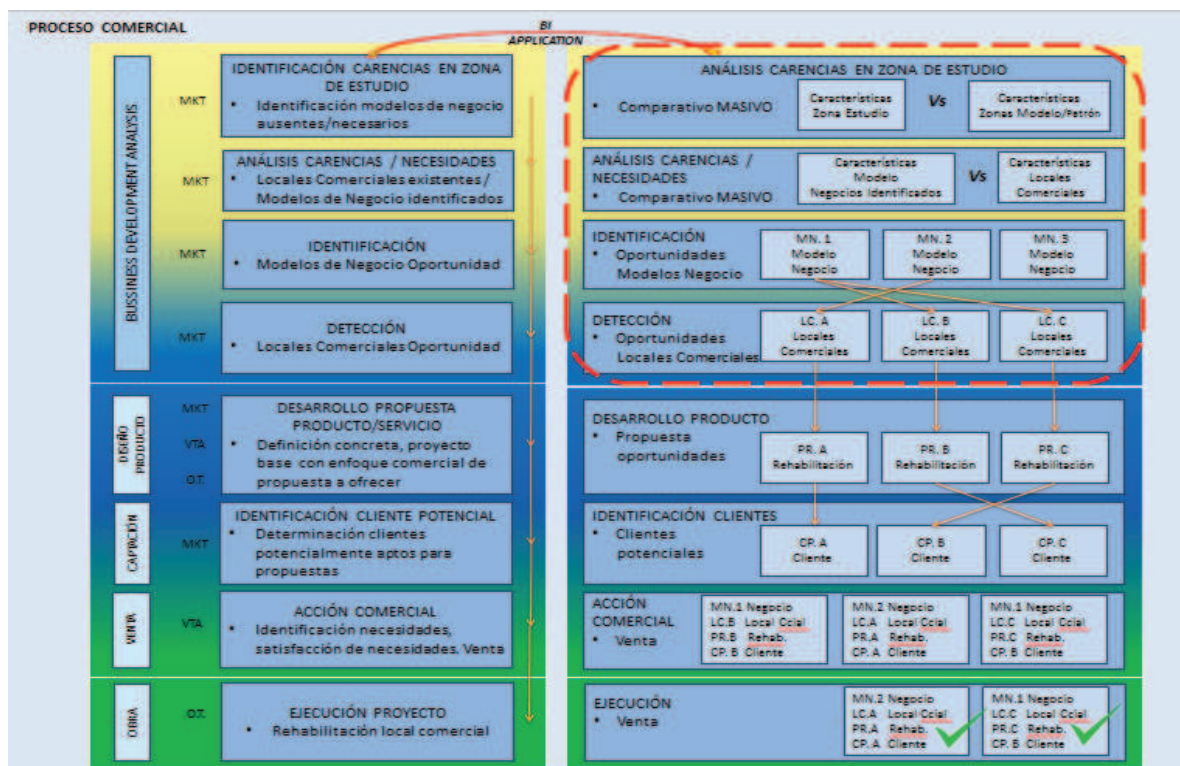
Departamentos | Asignación de funciones



Fuente: elaboración propia

7.6. Proceso Estrategia Comercial

Figura 7.3 Descripción Proceso Comercial



7.7. Soportes Estratégicos

7.7.1. CRM

El equipo comercial y toda la organización desarrolla la actividad con un único fin satisfacer las necesidades de sus clientes, y con ello obtener el beneficio esperado para desarrollar la actividad económica.

Para ello es imprescindible conocer al detalle las características de los clientes y poder así moldear la oferta propuesta a éste. Tanto para la confección de la oferta como para garantizar el máximo de satisfacción del cliente, así como el máximo de penetración en éste precisamos de un elemento imprescindible que recopile toda la actividad relacionada con el cliente.

Para ello desarrollamos la cultura interna en la empresa de recopilar toda la información relativa al cliente y acopiarla en un espacio destinado al análisis de ésta y la extracción de acciones o conclusiones de actividad. Para llevar a cabo tal actividad, toda la organización, vendedores, equipo administrativo, dirección general, financiero así como marketing, trabajarán entorno un CRM, siglas que provienen del inglés Customer Relationship Management (Gestión de relaciones con el cliente), en el que recopilarán toda la información del cliente, como; persona de contacto, datos de contacto, comprador, dirección, potencial de compra, compras, presupuestos aceptados, presupuestos presentados, etc.

La recopilación y gestión de la información del cliente, parte de la necesidad de enriquecer la actividad empresarial de la organización, haciendo así más rico el conocimiento que la empresa tenga de sus clientes o clientes potenciales a fin de poder sacar partido a dicha información.

Es importante remarcar que en este sector como en tantos otros, la generación de información que se produce en el momento de la acción comercial con los clientes o potenciales clientes pertenece en todo momento a la empresa así como los propios clientes, y es la empresa la responsable de gestionar dicha información.

En este caso el software utilizado para tal fin será el ofrecido por Sales Force, destinado a la venta denominado **Sales Cloud**, que nos permitirá acceder a la ficha de los clientes desde cualquier ubicación al permitir el acceso a la base de datos desde dispositivos móviles. Así tanto podremos consultar, como actualizar y analizar la información generada, enriqueciendo sobremanera la acción comercial pudiendo estar en cualquier ubicación.

7.7.2. Business Analysis

Para llevar a cabo el análisis de datos expuesto en el punto 7.3.1, es preciso disponer de una herramienta que nos permita el acopio masivo de información de manera estructurada, así como el análisis dinámico de dicha información, logrando una mayor agilidad en la inferencia de conclusiones, estimaciones o predicciones.

Se considera soporte estratégico para la actividad de la empresa, pues la acción comercial se basa en los resultados predictivos extraídos del uso de dicha herramienta, sin la cual el modelo de acción comercial complejo, y quedaría limitado a las técnicas de captación e identificación de oportunidades tradicionales.

Para llevar a cabo dicho análisis se utilizará la herramienta de análisis **Wave Analytics** de Sales Force. Wave Analytics, nos permitirá acceder a la información desde cualquier lugar y poder extraer la información necesitada. Wave Analytics tal y como se exponía en el punto 7.3.1, nos permitirá inferir la información necesaria para poder tomar las decisiones de negocio más apropiadas y alineadas con la finalidad comercial de ColnnCo Construcciones.

7.8. Previsión de Ventas y Rentabilidad

Tabla nº 7.5

Previsión Ventas

Valores en miles I K€

PREVISIÓN VENTAS

VALORES EN MILES DE EUROS K€

A1	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total Venta
Vendedor 1													0
Vendedor 2													0
Dirección General			0	35		25			30		30		120
Venta	0	0	0	35	0	25	0	0	30	0	30	0	120

K€

A2

Vendedor 1	30		50		40		40		35		25		220
Vendedor 2													0
Dirección General		50		40		35		30		30			185
Venta	30	50	50	40	40	35	40	30	35	30	25	0	405

K€

A3

Vendedor 1	50		50		60		40		50		35		285
Vendedor 2		45		45		45		45		40		40	260
Dirección General		50		40		35		30		30			185
Venta	50	95	50	85	60	80	40	75	50	70	35	40	730

K€

Fuente: elaboración propia

8. PLAN DE OPERACIONES

8.1. Localización de la empresa

La localización de la empresa se ubicará en la provincia de Girona, en la misma ciudad de Girona.

Para la determinación de la localización de la empresa se ha tenido en cuenta ubicar un local comercial de planta baja adaptado a las necesidades de oficinas con apariencia y estado óptimo para entrar sin acometer obras en profundidad. Además se considera que su ubicación forma parte de su estrategia de comunicación dentro del marketing mix, por lo que la elección ha de ser una decisión cuidada.

La empresa estará localizada en la zona centro de Girona, Zona Centre Carme-Girona, a 100 metro de la Plaza del León. Se trata de un local comercial cantonero acristalado con puerta de doble entrada. Tiene una superficie de 88 m², dispone de 2 baños, y está acondicionado con bomba de calor/frío, y demás servicios. La dirección de ColnnCo Construcciones será Carrer d'Ultònia, 13, Girona.

8.2. Recursos necesarios

Para dar inicio a la actividad, se consideran necesarios los siguientes recursos, tenidos en cuenta según la actividad de la empresa:

Infraestructuras

Oficinas

Recursos de oficina

- Equipos informáticos
 - 1 Equipo informático de sobremesa completo
 - 2 Equipos informáticos portátiles
 - 2 Pantallas, teclados y ratones y Hubs para adaptar a los equipos portátiles cuando se trabaje en oficina
- Licencias de Software
 - Licencias software de Ofimática: MICROSOFT OFFICE PROFFESIONAL (Word, Excel, Power point, Acces, MS Project)
 - Licencia software de dibujo asistido por ordenador: AutoCAD
 - Licencia de CRM: Salesforce Sales Cloud
 - Licencia de Business Analysis: Salesforce Wave Analytics
- Periféricos
 - Impresora Multifunción; impresión, escaneo y copia. Formato DIN-A3.
- Telefonía
 - 3 teléfonos fijos para la oficina
 - 2 teléfonos móviles
- Papelería
 - Tarjetas de vista
 - Plantillas personalizadas de presupuestos
 - Plantillas personalizadas de facturas

Recursos de obra

- Metro láser para exteriores; permite tomar las mediciones de una forma más ágil y precisa.

Seguros

- Seguro de responsabilidad civil
 - Responsabilidad Civil Profesional
 - Responsabilidad Civil Empresarial

8.3. Plan de compras y gestión de proveedores

Dentro del plan de compras y gestión de proveedores distinguimos aquellos conceptos de los que debemos proveernos para la actividad normal de nuestra empresa, y aquellos de los que nos proveamos y consideremos clave para el desarrollo de los proyectos contratados.

Como proveedores para la actividad normal de nuestra empresa, consideramos como proveedores aquellos que nos suministren el material de oficina, no obstante este tipo de relación será muy esporádica. Todo y así consideramos los siguientes elementos, como imprescindibles para el desarrollo de la actividad: lápices de distintos durezas, bolígrafos, hojas en blanco Din-A4 y Din-A3, gomas de borrar, grapadoras y grapas, lápices de mina y minas, pots-its, tijeras, cúters, títex, reglas, escuadra y cartabón, marcadores de colores múltiples, pizarra vileda de dimensiones aproximadas 2x3m, rotuladores vileda, cajas para archivar, carpetillas dossier, fundas de plástico, material para encuadernar, material para plastificar.

No será preciso de espacio destinado al almacenamiento del material mencionado, más allá de un armario donde poder encontrarlo todo ordenado y organizado.

Gestión de proveedores

Para la gestión de proveedores y dada la naturaleza de la actividad de ColnnCo Construcciones nos enfocaremos directamente en aquellas actividades en las que ColnnCo Construcciones externaliza al no disponer de operarios y precise de la contratación de sus servicios.

La imagen y posicionamiento de ColnnCo Construcciones es algo a tener muy en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor, que realice funciones de aliado y colaborador. Para ello, siempre previa selección de un nuevo contratista, se realizará un estudio previo de las alternativas, donde se contará mínimo con la participación de 5 proveedores de características similares, y a los que se evaluará en base a los siguientes criterios:

- **Imagen proyectada por la empresa y por sus integrantes**
- **Rapidez de atención**
- **Vocación de servicio y predisposición a la colaboración**
- **Precio**
- **Plazo de ejecución**

En sucesivos trabajos a realizar éste será considerado siempre conjuntamente al estudio de otros posibles contratistas, nunca en este caso inferior a tres ofertas a analizar.

Evaluación proveedores

Una vez el proveedor haya realizado los servicios por los que se le ha contratado será analizado en base a los criterios inicialmente definidos a fin de identificar si ha habido una desviación en la percepción inicial, y determinar cuál es el nivel de satisfacción de ColnnCo Construcciones con el proveedor en cuestión.

Los niveles de satisfacción y clasificación de los proveedores estarán marcados por la siguiente tabla:

Tabla nº 8.1

Evaluación y clasificación de proveedores

Ítems de valoración | Clasificación de proveedores

Evaluación	Ítems a valorar	Escala
	Imagen proyectada por la empresa y por sus integrantes	0-10
	Rapidez de atención	0-10
	Vocación de servicio y predisposición a la colaboración	0-10
	Precio	0-10
	Plazo de ejecución	0-10
Clasificación	Tipo Proveedor	Criterios
	Proveedor Tipo A	9<>10
	Proveedor Tipo B	7<>9
	Proveedor Tipo C	0<>7

Fuente: Elaboración propia

8.4. Tareas externalizadas

Se deciden externalizar aquellas actividades propias del funcionamiento de la empresa pero que no forman parte de su *core business*. De esta manera variabilizamos los costes de que supone llevar dichas tareas a cabo sin introducirlos así dentro de los costes de estructura de la propia empresa.

Las principales tareas externalizadas de partida serán las que a continuación se relacionan, todo y que se prevé que en función de la actividad de la empresa, estas puedan variar con el tiempo. En todo caso la naturaleza de la actividad de la empresa parte de la subcontratación de los trabajos de obra que no se ciñan específicamente a la dirección o coordinación de los equipos de trabajo.

Ateniéndonos a ello, distinguimos entre dos tipos de tareas externalizadas, actividades primarias y secundarias (la terminología atiende a un simple hecho distintivo entre ellas). Las primarias, aquellas que siempre lo serán durante la actividad de la empresa, y las secundarias aquellas que dependieran del tipo de trabajos que acometiera ColnnCo Construcciones.

Tareas externalizadas primarias

- Contabilidad de la empresa
- Limpieza de las oficinas

Tareas externalizadas secundarias

- Aquellos oficios propios del sector de la construcción como: carpintería, cerrajería, albañilería, pintores, alicatadores, electricistas, fontaneros, marmolistas, etc.
- Servicios de Arquitecto Superior (necesarios en caso de obras mayores)
- Certificados de instalaciones

9. RECURSOS HUMANOS

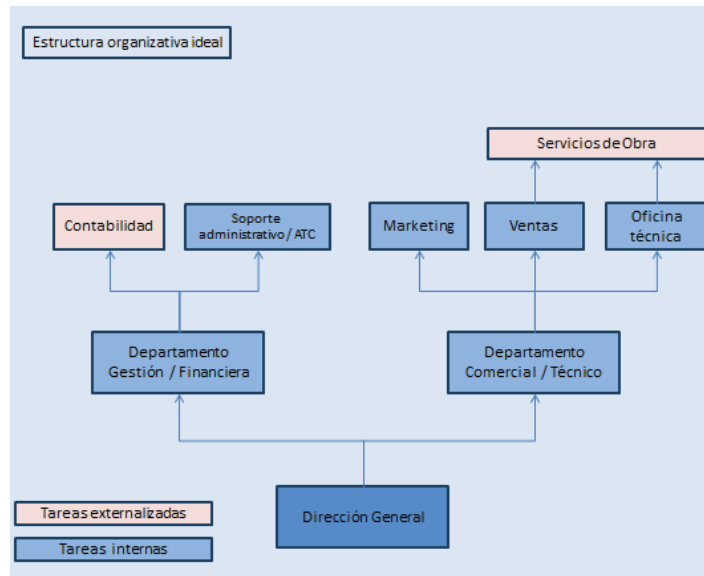
9.1. Estructura organizativa

Para la determinación de la estructura organizativa se parte de un modelo ideal diseñado para ColnnCo Construcciones, no obstante hasta llegar a dicho modelo se irán cubriendo las posiciones de manera progresiva. *Figura nº9.1*

Figura nº 9.1

Estructura Organizativa

Estructura organizativa IDEAL para ColnnCo Construcciones



Fuente: elaboración propia

9.2. Descripción de funciones

La definición de funciones se realiza partiendo del modelo ideal para ColnnCo Construcciones, a la vez que se identifican las personas que compondrán cada uno de los departamentos. De esta manera hasta que éste no pueda estar del todo implantado el modelo, las funciones de los departamentos que recaigan sobre una misma persona deberán ser asumidas por ésta misma.

Dirección General

Su función principal es velar por el cumplimiento de la estrategia definida en la empresa. Apoyar a sus equipos, y liderar la fuerza motriz de la compañía. No tiene funciones específicas asignadas relacionadas directamente con la actividad de la empresa, no obstante deberá velar

por vender a la empresa en todo momento, asegurar financiación para el funcionamiento de la empresa, así como gestionar todos equipos existentes en su organización.

Las funciones de dirección general están asignadas exclusivamente a una persona, el propietario de ColnnCo Construcciones.

Departamento Comercial / Técnico

El departamento comercial / técnico es el que desarrolla el *core business* de la empresa. Es importante hacer hincapié en la inclusión en un mismo departamento de la parte técnica y la parte comercial.

El modelo de negocio desarrollado para ColnnCo Construcciones define como la parte técnica de la organización la responsable de identificar oportunidades de negocio en el mercado, luego será quién realice tanto las labores de investigación como aquellas propias de la venta.

Será función de este departamento desarrollar el modelo de análisis de mercado que permita identificar las carencias existentes en el entorno a fin de, mediante análisis comparativo y modelados predictivos, identificar qué oportunidades podrían generarse, y así iniciar la acción de venta.

Es importante destacar que se concibe como figura imprescindible para este departamento la figura del Arquitecto Técnico, al que además de las funciones propias de sus competencias se le demandarán tareas de análisis de mercado, competencia y venta.

Para ello los requerimientos solicitados al perfil de arquitecto técnico irán en línea con la acción comercial, por lo que se plantea desarrollar las competencias que éste precisa en este entorno, tales como; análisis de mercado, negociación, comunicativas, etc.

Para ello se identifican tres departamentos, donde en los tres tendrá cabida la acción de la figura del departamento técnico; marketing, ventas, oficina técnica.

- Perfil Departamento Comercial/Técnico:
 - Formación
 - Titulación universitaria: Diplomado Arquitecto técnico, Grado Ingeniero Edificación, Grado en Ciencias y Tecnología de la Edificación, Grado Arquitecto Técnico y Edificación.
 - Habilidades
 - De Negociación
 - Habilidades comunicativas
 - Visión de negocio, mercado y detección de oportunidades
 - Requisitos
 - Trabajo en equipo
 - Conocimientos altos de Hojas de cálculo y gestión de datos
 - Habilidades de representación del proyecto

Marketing

Las tareas asignadas al departamento de marketing serán:

- Gestionar la estrategia de comunicación y controlar y asegurar el cumplimiento de toda la estrategia de marketing mix de la empresa.
- Conjuntamente con el departamento de ventas identificar las necesidades del entorno a fin de generar oportunidades de negocio.
- Conjuntamente con la oficina técnica elaborar los presupuestos planteados al cliente.
- Captar potenciales locales comerciales y realizar los estudios pertinentes mediante las técnicas de análisis definidas.

Ventas

Las tareas asignadas al departamento de ventas serán:

- Conjuntamente con el departamento de marketing identificar las necesidades del entorno a fin de generar oportunidades de negocio.
 - Previa elaboración de presupuestos, identificar los clientes potenciales a fin de acceder a ellos para venderles la empresa, y posteriormente venderles el proyecto.
 - Atender a las necesidades del cliente de forma personalizada desde el primer contacto hasta el inicio de los trabajos.
- Perfil Departamento Ventas:
 - Formación
 - Titulación universitaria: Diplomado Arquitecto técnico, Grado Ingeniero Edificación, Grado en Ciencias y Tecnología de la Edificación, Grado Arquitecto Técnico y Edificación.
 - Habilidades
 - De Negociación
 - Habilidades comunicativas
 - Visión de negocio, mercado y detección de oportunidades
 - Requisitos
 - Trabajo en equipo
 - Conocimientos altos de Hojas de cálculo y gestión de datos
 - Habilidades de representación del proyecto

Oficina Técnica

Las tareas asignadas al departamento oficina técnica serán:

- Dar apoyo para la elaboración de presupuestos.
- Desarrollo de proyectos técnicos, ya sean anteproyectos, proyectos básicos o proyectos de ejecución.
- Coordinar toda la parte normativa y legal propia de una obra, así como la realización de las gestiones pertinentes con la administración.
- Realizar la dirección y coordinación de las obras, y dar apoyo desde la obra para el desarrollo de los proyectos en curso.

Servicios de Obra

Los servicios de obra, serán los propios de los oficios de la construcción. Como tal, sus tareas principales serán las definidas en su propio oficio, no obstante será imperante para todos los participantes de los proyectos de ColnnCo Construcciones que además de realizar los trabajos propios asignados, muestren una vocación de servicio al cliente inigualable, identificando así las necesidades del cliente, y pudiendo ofrecer en todo momento soluciones a medida. Entre todos ellos, enumeramos las siguientes tareas u oficios: Carpintería, Cerrajería, Albañilería, Pintores, Alicatadores, Electricistas, Fontaneros, Marmolistas etc. (aquellos que pudieran precisarse para cada proyecto en cuestión).

Departamento Gestión Financiera

El departamento de gestión financiera será el encargado de velar por una correcta administración de los recursos financieros de la empresa, así como de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, como servicios informáticos, papelería, etc. Dentro de las funciones del departamento financiero estará la evaluación de proveedores desde el punto de vista financiero, así como el control de las compras.

Financiero

Las tareas asignadas al área financiera serán el control de la situación financiera de la empresa de manera periódica para asegurar una correcta situación económica durante toda la actividad. Dentro de las funciones específicas encontramos:

- Control morosidad de proveedores
- Control endeudamiento de la empresa
- Evaluación capacidades financieras de la empresa

Soporte Administrativo / ATC (atención al cliente)

El soporte administrativo y ATC, será el encargado de atender las necesidades administrativas de la empresa así como la atención al cliente en la propia oficina. Será quién facilite una primera imagen de la empresa, así como quién gestione las agendas de cada uno de los miembros de la organización.

Deberá velar por el buen estado de las oficinas, organización y limpieza, así como por un correcto funcionamiento de todos los equipos existentes en la organización.

10. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

10.1. Inversiones y necesidades financieras

Para llevar a cabo la actividad de la empresa se precisará financiación. Se contempla financiación con capital propio y con capital ajeno, en este último caso de entidades financieras.

El capital propio supondrá un 40% de las necesidades financieras de la empresa, solicitando a entidades financieras el 60% restante.

La financiación se llevará a cabo mediante líneas de crédito para las deudas a corto plazo, préstamos financieros para las deudas a largo plazo.

10.2. Cuenta de Resultados Previsional y Balance

CUENTA RESULTADOS a 3 AÑOS

		A1		A2		A3	
		Valor Abs.	%	Valor Abs.	%	Valor Abs.	%
Ventas	TOTAL Ventas	120.000,00	100,00%	405.000,00	100,00%	730.000,00	100,00%
Costes Directos	TOTAL Costes Directos	78.000,00	65,00%	263.250,00	65,00%	474.500,00	65,00%
MARGEN BRUTO		42.000,00	35,00%	141.750,00	35,00%	255.500,00	35,00%
Costes Comerciales	Comisiones Venta	-	0,00%	11.000,00	2,72%	36.500,00	5,00%
	TOTAL Costes Comerciales	-	0,00%	11.000,00	2,72%	36.500,00	5,00%
MARGEN COMERCIAL		42.000,00	35,00%	130.750,00	32,28%	219.000,00	30,00%
Gastos Estructura Comercial	Subtotal Gastos Estructura Com	7.300,00	6,08%	63.400,00	15,65%	87.600,00	12,00%
	Sueldos Estructura Comercial	-	0,00%	58.000,00	14,48%	78.000,00	10,68%
	Sueldos Eq. Comercial Venta	-	-	20.000,00	4,94%	40.000,00	5,48%
	Sueldos Eq. Comercial MKT	-	-	23.000,00	5,68%	23.000,00	3,15%
	Sueldos Eq. Oficina Técnica	-	-	15.000,00	3,70%	15.000,00	2,07%
	Viajes Eq. Comercial Venta	-	0,00%	1.200,00	0,30%	2.400,00	0,33%
	Presupuesto Marketing	7.300,00	6,08%	4.200,00	1,04%	7.200,00	0,99%
	Publicidad y promoción	3.000,00	2,50%	1.800,00	0,45%	1.800,00	0,25%
	Ferias, Congresos	-	-	-	-	3.000,00	0,41%
	Website	2.500,00	2,08%	-	-	-	-
	Mantenimiento Website	-	-	600,00	0,15%	600,00	0,08%
	Comunicación corporativa y RRPP	1.800,00	1,50%	1.800,00	0,45%	1.800,00	0,25%
Gastos Estructura Generales	Subtotal Gastos Estructura Gene	48.825,80	40,69%	52.162,13	12,88%	87.595,80	12,00%
	Sueldos Estructura Generales	30.000,00	25,00%	30.000,00	7,41%	65.000,00	8,90%
	Software	4.035,80	3,36%	6.345,70	1,57%	6.275,80	0,86%
	Alquiler Oficinas	7.200,00	6,00%	7.200,00	1,78%	7.200,00	0,99%
	Suministros	3.120,00	2,60%	3.120,00	0,77%	3.120,00	0,43%
	Seguros	1.800,00	1,50%	1.800,00	0,45%	1.800,00	0,25%
	Mantenimiento	1.200,00	1,00%	1.200,00	0,30%	1.200,00	0,16%
	Material Oficina	300,00	0,25%	300,00	0,07%	300,00	0,04%
	Equipos Informáticos	975,00	0,81%	1.800,00	0,45%	2.700,00	0,37%
	TOTAL Gastos Estructura	56.125,80	46,77%	115.562,13	28,53%	175.195,80	24,00%
(EBITDA)		- 14.125,80	-11,77%	15.187,87	3,75%	43.804,20	6,00%
Amortizaciones	Amortización Eq. Informáticos	-	-	195,00	0,05%	396,43	0,05%
	TOTAL Amortizaciones	-	-	195,00	0,05%	396,43	0,05%
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)		- 14.125,80	-11,77%	14.992,87	3,70%	43.407,77	5,95%
Intereses	Intereses Financieros	6.000,00	5,00%	6.000,00	1,48%	9.000,00	1,23%
	TOTAL Intereses	6.000,00	5,00%	6.000,00	1,48%	9.000,00	1,23%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)		- 20.125,80	-16,77%	8.992,87	2,23%	34.407,77	4,72%
Impuestos	Impuestos	-	-	3.147,51	0,78%	12.042,72	1,65%
	TOTAL Impuestos	-	-	3.147,51	0,78%	12.042,72	1,65%
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)		- 20.125,80	-16,77%	5.845,37	1,45%	22.365,05	3,06%

Tabla 10.1 Cuenta de Resultados Previsional a 3 Años

BALANCE DE SITUACIÓN a 3 AÑOS

	A1	A2	A3
ACTIVO			
Activo No corriente (Fijo)			
Alquiler	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Inmovilizado Material	975,00 €	2.500,00 €	3.700,00 €
Activo Corriente (Circulante)			
Clientes	30.250,00 €	55.000,00 €	78.000,00 €
Caja / Bancos	8.075,00 €	52.650,00 €	80.218,75 €
Salarios	30.000,00 €	60.500,00 €	83.416,67 €
Existencias	42.000,00 €	60.900,00 €	84.651,00 €
	118.500,00 €	238.750,00 €	337.186,42 €
PASIVO			
Patrimonio Neto			
Capital Social	35.282,82 €	35.282,82 €	35.282,82 €
Reservas	- 20.125,80 €	5.845,37 €	22.365,05 €
Pasivo No Corriente (Fijo)			
Deuda Largo Plazo	52.924,23 €	112.780,81 €	163.059,56 €
Pasivo Corriente (Circulante)			
Deuda Corto Plazo	30.000,00 €	55.000,00 €	75.000,00 €
Proveedores	20.418,75 €	29.841,00 €	41.478,99 €
	118.500,00 €	238.750,00 €	337.186,42 €

Tabla 10.2 Balance de Situación a 3 Años

10.3. Cuadro de tesorería

CUADRO DE TESORERÍA

A1	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
TOTAL COBROS	-	-	-	2.275,00	6.825,00	9.325,00	14.325,00	7.500,00	10.500,00	9.000,00	12.000,00	18.000,00
TOTAL PAGOS	-	-	-	-	4.436,25	6.825,00	11.700,00	9.888,75	7.500,00	8.475,00	14.850,00	18.000,00
A2												
TOTAL COBROS	12.000,00	23.000,00	23.000,00	31.000,00	31.000,00	39.500,00	46.300,00	45.300,00	36.800,00	37.800,00	46.300,00	27.000,00
TOTAL PAGOS	12.150,00	9.000,00	14.850,00	23.850,00	27.000,00	32.850,00	40.095,00	42.300,00	36.450,00	34.275,00	40.650,00	32.880,00
A3												
TOTAL COBROS	21.500,00	26.000,00	33.125,00	45.625,00	62.250,00	75.050,00	72.550,00	76.050,00	64.550,00	65.050,00	58.625,00	51.625,00
TOTAL PAGOS	20175	16500	24056,25	33975	49556,25	63270	68025	68550	62700	58575	56148,75	50250

Tabla 10.3 Cuadro de Tesorería

11. ESTRUCTURA LEGAL Y FÍSICA

11.1. Construcción de la sociedad

Para la construcción de la sociedad tendremos en cuenta distintos puntos que nos determinarán el tipo de empresa, en ellos valoraremos el sector de actividad, la dimensión de la empresa, el capital, y demás puntos según se analizan a continuación.

Así obtenemos que la empresa queda determinada según:

Sector de actividad:	Sector Terciario o de servicios
Dimensión empresarial:	Pequeña y mediana empresa
Propiedad del capital:	Empresa Privada
Ámbito de actividad:	Empresa provincial
Destino de los beneficios:	Empresa con ánimo de lucro
Forma Jurídica:	Sociedad de Responsabilidad Limitada

11.2. Fiscalidad

La sociedad definida para la constitución de ColnnCo Construcciones se corresponde con la fiscalidad aplicable a una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Ésta teniendo personalidad jurídica propia, es quién realiza las declaraciones.

Será la sociedad quién soportará y pagará los impuestos aplicables a su actividad profesional. Entre los distintos impuestos, de los aplicables al tipo de empresa enumeramos los siguientes:

- Impuesto de sociedades
- IVA
- IRPF

Ingresos computables

- Los derivados de la actividad económica
- Las subvenciones obtenidas
- Las cesiones de bienes o cambios de precios.

12. PLAN DE LANZAMIENTO

12.1. Trámites administrativos

Para la creación de la empresa precisamos la gestión de distintos trámites, en distintos momentos y en distintas entidades públicas administrativas. A continuación se enumera de forma clasificada por cada entidad administrativa, los distintos trámites a realizar:

- TGSS (Tesorería General de la Seguridad Social)
 - **Alta en el Régimen Especial Trabajadores Autónomos** (modelo TA.0521): Obligatorio para el propietario de la empresa para cotizar desde el primer día en que inicie su actividad.
 - **Alta en el Régimen General de la Seguridad Social** (modelo TA2/ S o TA2/ S-Simplificado): Obligatorio en el momento de contratación de algún empleado.
- Hacienda Española
 - **Alta Previa de Inicio de Actividad** (modelo 037); permitirá al empresario deducir impuestos aún y no habiendo iniciado la actividad.
- AEAT (Agencia Estatal de Administración Tributaria)
 - **IAE. Declaración de alta, variación o baja en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) y comunicación del importe neto de la cifra de negocios a**

efectos de IAE. (modelo 840 y 848): Obligatorio para personas físicas o jurídicas que realicen actividad económica en territorio nacional.

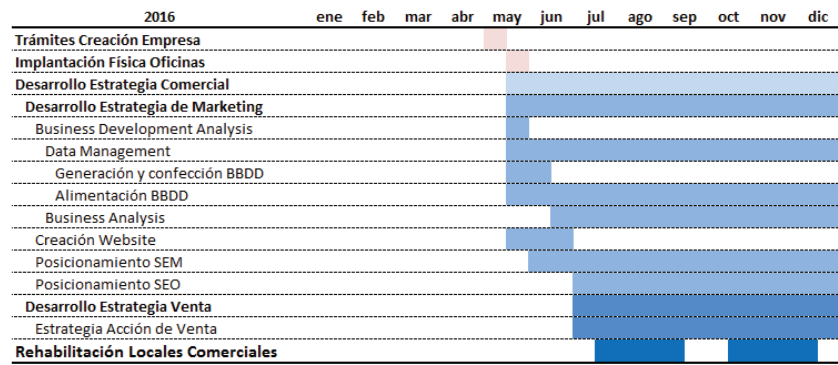
- **Declaración censal simplificada de alta, modificación y baja en el censo de empresarios, profesionales y retenedores.** (modelo 037): Imprescindible para empresarios o profesionales, personas físicas, que vayan a comenzar el ejercicio de una o varias actividades económicas en territorio español.
- **Solicitud NIF Provisional.** (modelo 036 y 037): Obligatorio para iniciar la actividad cuando la sociedad aún no esté registrada.
- **Solicitud NIF Definitivo.** (modelo 036 y 037): Obligatorio para iniciar la actividad una vez esta esté registrada.
- Registro Mercantil Central
 - **Certificado Negativo de Denominación Social:** Imprescindible previo a registro del nombre de la sociedad.
- Registro Mercantil Provincial de Girona
 - **Inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil:** Opcional para hacer constar en el registro la existencia de la sociedad y datos relativos al régimen económico del propietario de la empresa.
 - **Legalización de libros oficiales:** Obligatorio para todas las sociedades se realiza por vía telemática.
- Generalitat de Catalunya OVT (Oficina Virtual de Trámites)
 - **Comunicación de apertura general de centro de trabajo:** Imprescindible para la comunicación a la administración de la existencia de un centro de trabajo con actividad económica.
- Entidad Bancaria
 - **Depósito Bancario en la entidad financiera del capital exigido:** Obligatorio previo a la escritura pública. Ingreso del Capital Social exigido para la creación de la sociedad, y a su nombre.
- Notario
 - **Escritura de Constitución de la Sociedad:** Obligatorio para la creación de la sociedad limitada en la que se redactan y se escrituran los estatutos de la sociedad.

12.2. Calendario de acciones

Figura nº 12.1

Calendario de Acciones

Acciones de Implantación de la Empresa y Acción Comercial



Fuente: elaboración propia

13. CONCLUSIONES

Se afronta el gran reto de entrar a comercializar dentro de un sector que recientemente sufre el impacto de una importante reducción de actividad, por lo que para poder entrar al mercado con un valor diferencial y con ello un precio mayor al de la media del mercado es preciso hacerlo con cautela. El primer año se afrontarán pérdidas debido a la falta de posicionamiento en el mercado, y a la inversión intensiva en marketing.

Es clave para el desarrollo de la actividad comercial tener controlada la fase de desarrollo del negocio en la que identificar las oportunidades existentes en el mercado. En adelante asegurar la acción comercial y por último tener una controlada gestión de proveedores para asumir la realización de las obras con precios competitivos.

Sin duda adentrarse como empresa nueva dentro del sector de la construcción tiene sus riesgos, pero es que...

Hace ya algunos años, se iniciaba el proyecto por motivación propia, con ilusión. Se siguió con esfuerzo, trabajo duro y disciplina, y cuando la cosa parecía conseguirse, el mensaje recibido era desolador. Nos iremos todos a la cola del paro ya que no hay oportunidades para todos nosotros.

Un conjunto de profesionales altamente cualificados, preparados, predispuestos y motivados para dar lo mejor de ellos mismos...

Es precisamente lo que necesita un sector que adolece las penurias de una ya lejana crisis que acometió de forma severa contra un buen número de profesionales y a toda una economía.

Es necesario reconvertir, modificar, cambiar las formas de hacer, porque si hacemos lo de siempre, no haremos más que obtener los mismos resultados. El Arquitecto Técnico tiene la posibilidad, competencia y obligación de levantar y defender su posición dentro del mercado de la construcción.

No solo siendo el especialista en calidad de su producto sino también en la aplicación de éste. Y con ello en la identificación de necesidades en el entorno para poder generar suficiente actividad como para resucitar una profesión tan bonita como la de la construcción, que es por sí misma creadora, generadora... No sólo de inmuebles sino de experiencias, ya sean personales o profesionales, facilita experiencias a toda la sociedad.

Un sector que necesita sin duda la necesidad de motivar desde dentro, de la base un cambio, a través de la explotación de habilidades, conocimientos, competencias, aptitudes y por supuesto actitudes...

Es clave intentarlo y apostar por hacer algo distinto. Para volver a estar en los niveles de producción que nuestra profesión necesita.

14. AGRADECIMIENTOS

Hay mucho que agradecer y mucho a quién agradecer; familia, amigos, compañeros, tutor de proyecto, colegas profesionales, etc.

No obstante es preciso hacer mención especial a amigos y amigas, que antes, durante y estoy seguro que tras el desarrollo de este proyecto, han compartido y compartirán mil y una formas de enfoque, alternativas de solución diversas, planteamientos inverosímiles, etc. Que han mostrado todo el interés que un amigo espera de los suyos, e incluso más del que alguien esperaría.

Y sin duda alguna a toda mi familia, en especial a mi padre, mi madre y mi hermana, que en momentos agrios y dulces siempre estuvieron mi lado, que siempre confiaron en mí, que me enseñaron el rigor profesional, la creatividad, que me mostraron que todo es posible si uno se lo propone y que no hay límites para lo que uno se proponga, siempre que esté rodeado del cariño y amor de los suyos.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- **Gráfico nº 4.1** – *Variación interanual de empresas con establecimiento en Cataluña y España.*
- **Gráfico nº 4.2** – *Distribución tejido empresarial según forma jurídica. Evolución tejido empresarial 2014-2015.*
- **Gráfico nº 4.3** – *Variación interanual del número de empresas por forma jurídica. 2008-2015.*
- **Gráfico nº 4.4** – *Distribución tejido empresarial Sector de actividad y su evolución 2014-2015.*
- **Gráfico nº 4.5** – *Distribución tejido empresarial sector servicios y su evolución 2014-2015.*
- **Gráfico nº 4.6** – *Crecimiento del consumo privado en España y evolución del indicador de sentimiento económico.*
- **Gráfico nº 4.7** – *Evolución de establecimientos empresariales por sector de actividad.*
- **Gráfico nº 4.8** – *Evolución de la percepción de oportunidades para emprender en los próximos 6 meses.*
- **Gráfico nº 4.9** – *Evolución de la percepción del miedo al fracaso como un obstáculo para emprender.*
- **Gráfico nº 4.10** – *Percepciones, valores y aptitudes de los españoles al resto de la Unión Europea en 2014.*
- **Gráfico nº 4.11** – *Motivos por los que se abandonó la actividad empresarial en 2014.*
- **Gráfico nº 4.12** – *Volumen de comercio electrónico B2C.*
- **Gráfico nº 4.13** – *Bienes y servicios comprados por internet en 2013. Respuesta múltiple.*
- **Gráfico nº 4.14** – *Relación entre libertad comercial y crecimiento de las ventas minoristas.*
- **Gráfico nº 4.15** – *Llegada de turistas internacionales por meses. XXX*
- **Gráfico nº 4.16** – *Distribución volumen de turistas por CCAA, y evolución interanual.*

ÍNDICE DE FIGURAS

- **Figura nº 5.1** – Análisis DAFO. *Análisis Externo, la Empresa en su Sector.*
- **Figura nº 7.2** – Organización equipo comercial. *Departamentos y Asignación de funciones.*
- **Figura nº 7.3** – Descripción Proceso Comercial. *Proceso Comercial*
- **Figura nº 9.1** – Estructura organizativa. *Estructura organizativa ideal para ColnnCo Construcciones.* Distribución de la jerarquía y organización de ColnnCo Construcciones ideal.
- **Figura nº 12.1** – Calendario de Acciones. *Acciones de Implantación de la Empresa y Acción Comercial para el primer ejercicio de actividad.*

ÍNDICE DE TABLAS

- **Tabla nº 5.1** – *Análisis de Mercado*. Resultados Búsqueda Google “locales comerciales Girona”.
- **Tabla nº 5.2** – *Síntesis Análisis Modelo de Competitividad mediante las Cinco Fuerzas de Porter*.
- **Tabla nº 6.1** – *Síntesis Estrategia Marketing MIX. 7P’s Marketing de servicios*.
- **Tabla nº 7.1** – *Política de precios. Precios aplicables*.
- **Tabla nº 7.2** – *Política descuentos. Descuentos aplicables*.
- **Tabla nº 7.3** – *Condiciones de Pago. Plazos y condiciones*.
- **Tabla nº 7.4** – *Cuadro de Mando*. KPI’s. Estrategia Comercial
- **Tabla nº 7.5** – *Previsión de Ventas*. Valores en miles. K€
- **Tabla nº 8.1** – *Evaluación y Clasificación de proveedores*. Ítems de valoración. Clasificación de proveedores.
- **Tabla nº 10.1** – Cuenta de Resultados Previsional a 3 Años.
- **Tabla nº 10.2** – Balance de Situación a 3 Años.
- **Tabla nº 10.3** – Cuadro de Tesorería

ÍNDICE DE ANEXOS

- **ANEXO I** – *Metodología de análisis para el Análisis de Competencia*
- **ANEXO II** – *Cuadro Análisis Competencia*
- **ANEXO III** – *Metodología de análisis para el Análisis de Porter*
- **ANEXO IV** – *Análisis Proceso de Compra*
- **ANEXO V** – *SEARCH STRATEGY. SITE MAP. Estructura de la definición del sitio web.*
- **ANEXO VI** - *WEB & SOCIAL MEDIA STRATEGY. WIREFRAME & CHANNELS SOCIAL MEDIA.*

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Aurhea, Aula de Rehabilitación. (2015). *Presentación del informe EUROCONSTRUCT de prospectiva económica del sector de la construcción en europa 2015-2017*. Desde: <http://www.aurhea.es/presentacion-del-informe-euroconstruct-de-prospectiva-economica-del-sector-de-la-construccion-en-europa-2015-2017/>

CISE. GLOBAL Entrepreneurship Monitor. Peña, Guerrero y González-Pernía. (2015). *Informe GEM España 2014*. Desde: <http://www.cise.es/wp-content/uploads/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2014.pdf>

Confederació de Comerç de Catalunya. (2015). *Informe del comerç català 2015*. Desde: http://www.confecom.cat/comunicacio/files/2015/05/Informe_comerc_catala_2015dfcor.pdf

Confederación española de comercio. Yagüe Guillén M^a J. (2014). *Informe económico sobre la Evolución de Comercio Minorista. Bienio 2012-2013, Impacto de la liberalización de horarios comerciales en el sector*. Desde: http://www.adepesca.com/files/documento/114/informe_econ_nico_evoluci_n_sector_impacto_horarios.pdf

EY, Ernst & Young, S.L. (2014). *Informe de valoración sectorial Retail & Consumer Products*. Desde: <http://www.ey.com/ES/es/Newsroom/News-releases/News-EY-Informe-consumer-products-Espana>

Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació. (2015). *Informe d'estructura empresarial*. Barcelona. Desde: <http://www.observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

Gobierno de España. Ministerio de Economía y Competitividad. Lupiáñez Carrillo, Priede Bergamini y López-Cózar Navarro. (2014). *Boletín Económico de ICE N^o 3048*. Desde: http://www.revistasice.com/cache/pdf/bice_3048_55_24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf

Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Urueña, A., Ureña, O., Ballester, M^a P., Cadenas, S., Castro, R., Valdecasa, E. (2014). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2013*. Desde: http://www.onsi.red.es/onsi/sites/default/files/estudio_sobre_comercio_electronico_b2c_2013_edicion_2014.pdf

Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Frontur. (Septiembre 2015). *Nota de Coyuntura. Frontur Movimientos turísticos en fronteras*. Desde: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Septiembre%202015.pdf>

Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Egatur. (Septiembre 2015). *Nota de Coyuntura. Egatur. Encuesta de gasto turístico*. Desde: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/egatur/Mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Egatur.%20Septiembre%202015.pdf>

López, F. (2009). *La Cuenta de Resultados*. Barcelona: Libros de Cabecera

López-Pinto Ruiz, B., Mas Machuca, M., Viscarri Colomer, J. (2008). *Los pilares del marketing* (1ª ed.). Barcelona: Edicions UPC.

Porter, M.E. (2009). *Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona: Ediciones Deusto

ANEXOS

ANEXO I – Metodología de análisis para el Análisis de Competencia

Consideraciones en la zona de análisis

Para el análisis de la competencia, se tiene en cuenta que en el análisis del entorno se ha identificado la provincia de Girona como una oportunidad para desarrollar la actividad de ColnnCo Construcciones.

Teniendo en cuenta ello, y considerando que la ubicación de ColnnCo Construcciones no está condicionada, ni por capacidades productivas, ni necesidades especiales en cuanto a infraestructuras, y que ello nos llevaría a ubicar la sede de ColnnCo Construcciones allá dónde se detecten las principales oportunidades, se estudia la posible competencia de ColnnCo Construcciones, en la propia comunidad de Girona, siendo ésta en la que se prevé el desarrollo de la actividad de ColnnCo Construcciones.

No obstante, todo y teniendo en cuenta que el tipo de servicio que ofrece ColnnCo Construcciones es en la mayoría de ocasiones ofrecido por empresas locales, se extiende el análisis a la provincia de Barcelona dónde se identifican posibles competidores por la facilidad de desplazamiento a la hora de ofrecer el servicio.

Se tiene en cuenta de partida, que los años de bonanza dentro del sector de la construcción hicieron que las empresas que pertenecen a éste no desarrollaran sus habilidades de marketing y comunicación, por lo que muchas de las empresas que se dedican a la reforma y rehabilitación no tienen acciones de comunicación a través de internet. Lo que provoca que parte de la competencia no pudiera detectarse si únicamente consideráramos las búsquedas realizadas a través de internet.

Por tanto, para realizar el análisis de la competencia, éste se realiza a través del análisis en internet al considerarse este canal el principal para acceder a las empresa, así como in situ, visitando la provincia de Girona, centrándonos exclusivamente en la ciudad de Girona.

Análisis de la competencia por internet

Para realizar el análisis de la competencia por internet se han realizado distintas búsquedas en internet, en las que se ha tenido en cuenta tanto palabras clave asociadas al tipo de empresa y la actividad de ColnCo Construcciones, su zona de actuación, así como de la procedencia de las empresas que podrían formar parte de su competencia, en este caso tal y como hemos indicado de la provincia de Barcelona.

Las búsquedas realizadas en internet se han realizado a través del **motor de búsqueda Google**, (en adelante Google), siendo las búsquedas realizadas las siguientes:

1. constructora reformas Girona

2. constructora rehabilitación Girona
3. constructora reformas Barcelona
4. constructora rehabilitación Barcelona

De las distintas búsquedas realizadas, se accede a los principales resultados más relevantes indexados por Google de la primera página de resultados y se analizan éstos en base a los siguientes conceptos:

- Actividad de la empresa
- Segmento de mercado donde opera la empresa
- Valores diferenciales que la empresa destaca
- Tipos de trabajos realizados
- A destacar

Del análisis realizado se clasifica a las empresas en base a la información obtenida en el análisis.

A continuación se muestran las distintas búsquedas realizadas en Google, destacando de ellas los resultados de Google Maps, con el objetivo de tener una idea visual de la distribución de las empresas encontradas en cuanto a su dispersión o concentración.

De la misma manera se muestran los resultados indexados por Google sobre los que se realizará el análisis de la competencia. A modo de resumen, y con ánimo de presentar la información de manera estructurada, tanto el análisis como los resultados del mismo, se muestran al final del anexo de forma resumida.

1. Búsqueda: **constructora reformas Girona**

Fuente: https://www.google.es/?gws_rd=ssl#q=constructora+reformas+Girona

Resultado de Google Maps de la búsqueda en Google:

constructoras reformas Girona



Fuente:

<https://www.google.es/search?espv=2&biw=1366&bih=643&q=constructora%20reformas%20Girona&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rlag=42110344,2994560,22778&tbm=icl&tbs=lf:1,lfui:2&rlfi=hd::si:>

De los resultados visuales que aporta google maps a la búsqueda realizada “constructora reformas Girona” se puede observar que a priori no existe un número amplio de empresas que atiendan a estas características de búsqueda, siendo 12 el número de empresas que se visualizan, con una dispersión muy amplia entre ellas, ubicándose únicamente 2 en la ciudad de Girona, y llegando a aparecer 1 empresa en la población de Sabadell.

Que aparezcan resultados a distancias superiores a los 100km de distancia de la zona de actuación, respondiendo a las características identificadas en la búsqueda nos corrobora que existe competencia no ubicada físicamente en la misma zona geográfica donde se realizará la actividad empresarial, sino que estando estas empresas ubicadas a distancias superiores a los 100km, pueden desarrollar su actividad en la ciudad de Girona.

Los resultados a analizar **para la búsqueda: constructora reformas Girona** son los siguientes (ordenados acorde a los resultados de búsqueda):

- <http://www.reformasagirona.com/servicios/reformas-propuestas/reformas-de-locales-y-oficinas-girona.html>
- <http://www.paginasamarillas.es/empresas-de-reformas/all-ma/girona/all-is/girona/all-ba/all-pu/all-nc/1>
- <http://www.reformasintegralesalvar.com/>
- <http://www.construccionspamat.com/es/construcciones-reformas-rehabilitaciones.aspx>
- <http://www.giروه reformas.com/?keywords=constructora-girona>

De los cinco primeros resultados obtenidos, hay que destacar que únicamente dos de ellos se corresponden a URLS que redirijan a empresas directamente. Los 3 resultados restantes muestran portales que recopilan directorios de empresas.

Este resultado ya muestra que no existe una atención a la comunicación y marketing por parte de la competencia que opera dentro de la misma actividad empresarial que la ColnCo Construcciones. (O)

2. Búsqueda: **constructora rehabilitación Girona**

Fuente: https://www.google.es/?gws_rd=ssl#q=constructora+rehabilitaci%C3%B3n+girona

Resultado de Google Maps de la búsqueda en Google:

constructoras rehabilitación Girona



Fuente:

https://www.google.es/search?espv=2&biw=1366&bih=643&q=constructora%20rehabilitaci%C3%B3n%20girona&npsic=0&rflfq=1&rha=0&rllag=41885563,2931311,12112&tbm=lc&tbs=lf:1,lf_ui:2&rli=hd::sj:

De los resultados visuales que aporta google maps a la búsqueda realizada “constructora rehabilitación Girona” se observa que tan sólo aparecen 7 resultados ubicados en la provincia de Girona, encontrándose únicamente 1 en la ciudad de Girona.

No obstante cabe destacar que en la provincia de Barcelona, se presentan 10 resultados para las palabras seleccionadas. Ello nos hace de nuevo destacar que, el hecho de que aparezcan resultados a distancias superiores a los 100km de distancia de la zona de actuación, respondiendo a las características identificadas en la búsqueda nos corrobora que existe competencia no ubicada físicamente en la misma zona geográfica donde se realizará la actividad empresarial, sino que estando estas empresas ubicadas a distancias superiores a los 100km, pueden desarrollar su actividad en la ciudad de Girona.

Los resultados a analizar **para la búsqueda: constructora rehabilitación Girona** son los siguientes (ordenados acorde a los resultados de búsqueda):

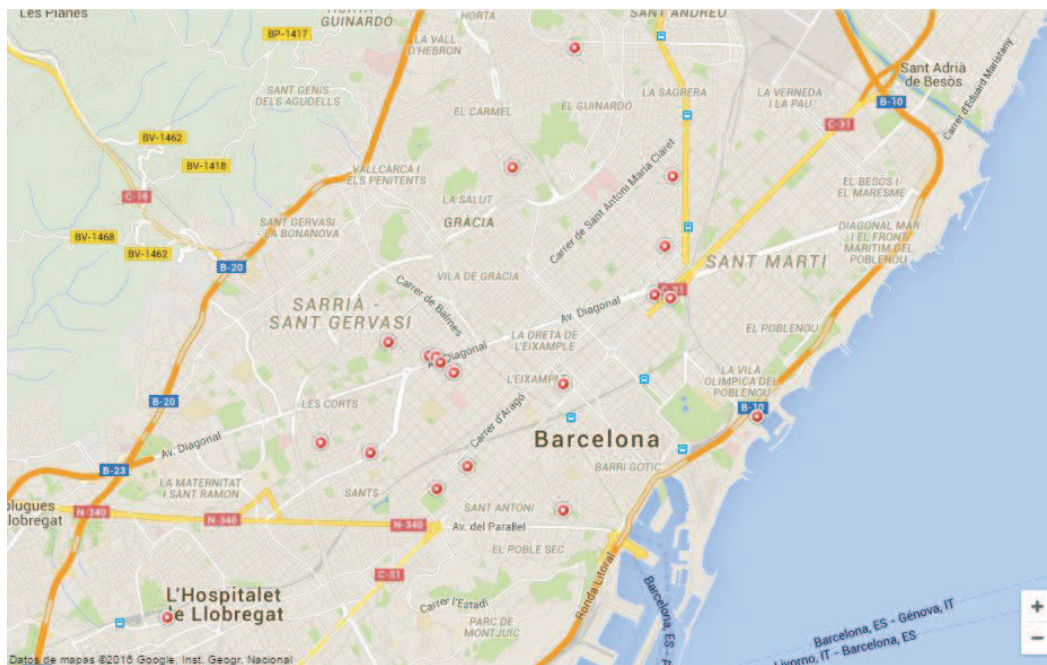
- <http://casaenforma.com/obras>
- <http://www.aprisgirona.cat/>
- <http://www.construccionesyserviciosgirona.com/quienes-somos.html>
- <http://www.giروهreformas.com/?keywords=constructora-girona>

3. Búsqueda: **constructora reformas Barcelona**

Fuente: https://www.google.es/?gws_rd=ssl#q=constructora+reformas+Barcelona

Resultado de Google Maps de la búsqueda en Google:

constructoras reformas Barcelona



Fuente:

https://www.google.es/search?espv=2&biw=1366&bih=643&q=constructora%20reformas%20Barcelona&npsic=0&rflfq=1&rha=0&rllag=41400829,2162620,1883&tbm=lcl&tbs=lf:1,lf_ui:2&rli=hd;;si:

De los resultados visuales que aporta google maps a la búsqueda realizada “constructora reformas Barcelona” se observan 18 resultados ubicados en la ciudad de Barcelona y 1 en la ciudad de L’Hospitalet del Llobregat.

En cuanto a la dispersión, en este caso no se destacan datos relevantes, ya que los resultados de la búsqueda se centran en la zona buscada.

Los resultados, a analizar **para la búsqueda: constructora reformas Barcelona** son los siguientes (ordenados acorde a los resultados de búsqueda):

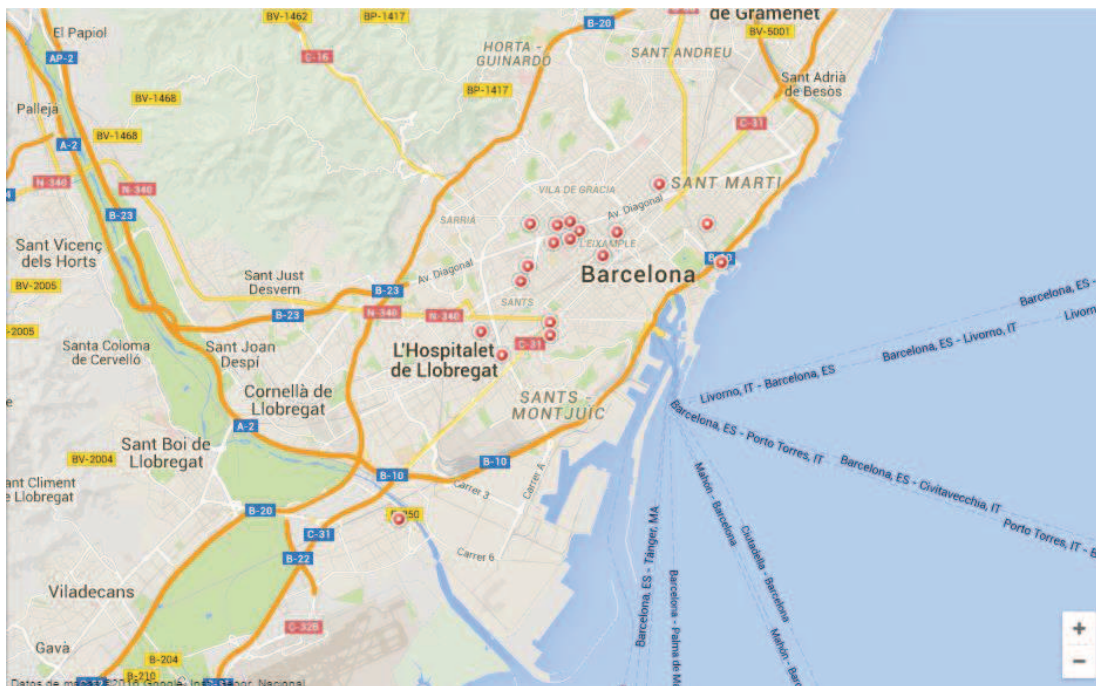
- <http://www.grupoinventia.es/presupuesto/?gclid=CKe90ezFmssCFYvnwgodHh8IbQ>
- http://reformayahorra.es/?gclid=COGO_frFmssCFaoEwwodSTgPLQ
- <http://aridstudio.com/es/>
- http://www.adaptareformas.es/?gclid=COKu_rFmssCFQUFwwodvTEELQ

4. Búsqueda: **constructora rehabilitación Barcelona**

Fuente: https://www.google.es/?gws_rd=ssl#q=constructora+rehabilitaci%C3%B3n+barcelona

Resultado de Google Maps de la búsqueda en Google:

constructoras rehabilitación Barcelona



Fuente:

https://www.google.es/search?espv=2&biw=1366&bih=643&q=constructora%20rehabilitaci%C3%B3n%20Barcelona&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rlag=41383491,2141642,1710&tbm=lcl&tbs=lf:1,lf_ui:2&rlfi=hd;:si

De los resultados visuales que aporta google maps a la búsqueda realizada “constructora reformas Barcelona” se observan 16 resultados ubicados en la ciudad de Barcelona y 2 en la ciudad de L’Hospitalet del Llobregat.

En cuanto a la dispersión, los resultados de la búsqueda muestra un mapa con mayor dispersión de resultados.

Los resultados, a analizar **para la búsqueda: constructora rehabilitación Barcelona** son los siguientes (ordenados acorde a los resultados de búsqueda):

- <http://www.constructoraeurobarnobres.com/es/>
- <http://www.gsiconstructora.com/>

- <http://www.albatrosconstruccio.com/>
- <http://www.calagon.es/>

Modelos de empresa identificados

Tras la realización del análisis y teniendo en cuenta las características de las distintas empresas se ha identificado cada empresa con un determinado modelo a fin de clasificar el tipo de empresa con el que vamos a competir en el mercado.

1. Empresa constructora subcontratante

Este modelo de empresa constructora acostumbra a poseer poca estructura de personal, especializada en una determinada actividad propia de la construcción (albañilería, carpintería, fontanería, pintura, electricidad, etc.). Habitualmente subcontrata los trabajos que le son ajenos a su especialidad, actuando así de empresa constructora que contrata a otras empresas constructoras o en su defecto autónomos dedicados al sector de la construcción.

Este tipo de empresas acostumbran a carecer de conocimientos técnicos de mercado, debido a la poca estructura de personal que presentan ya que éste es dedicado principalmente a la actividad principal de la empresa constructora, la construcción. Llegando en muchas ocasiones a formar parte de los equipos de trabajo en la construcción los propios dueños.

Este tipo de empresa actúa de manera reactiva ante el encargo de un determinado trabajo, el cual puede provenir de diferentes fuentes como API's, estudios de arquitectura o clientes directamente.

Modelo: CONSTRUCTORA SUBCONTRATANTE

Características extraídas del análisis de competencia

Estructura:	Poca estructura de personal
Especialización:	Subsector de la construcción (albañilería, carpintería, fontanería, pintura, electricidad, etc.)
Conocimientos de mercado:	Bajos
Clientes tipo:	API's, Estudios de Proyectos, Gestorías, Clientes directos
Tipo de acción:	Reactiva, ante la solicitud de un presupuesto para una obra determinada

Fuente: Elaboración propia

2. Agrupación de profesionales del sector de la construcción

Este modelo de empresa se caracteriza por ofrecer un amplio portfolio de servicios a ofertar al público. No se muestra como una empresa consolidada sino como la suma de muchas pequeñas empresas.

Modelo: AGRUPACIÓN DE PROFESIONALES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Características extraídas del análisis de competencia

Estructura:	Amplia de forma agregada, más que una agrupación, es una ampliación de núcleos empresariales.
Especialización:	Variada, y a gusto del consumidor dentro del sector de la construcción.
Conocimientos de mercado:	Medios, ya que la suma de varios profesionales promueve el posicionamiento. Se aprecian resultados mejores en web.
Cientes tipo:	APIs, clientes directos, gestorías
Tipo de acción:	Reactiva, ante la solicitud de un presupuesto para una obra determinada

Fuente: Elaboración propia

3. Estudio de arquitectura que incluye en sus servicios la dirección de obras (Project Management)

Este tipo de empresas obedece a la necesidad de incorporar un nuevo servicio a un estudio de arquitectura o ingeniería, que además de proyectar, procede a ejecutar las obras proyectadas, integrándose así dentro de la cadena de valor de la construcción, y en consecuencia, reduciendo costes e incrementando márgenes.

Modelo: ESTUDIO DE ARQUITECTURA QUE INCLUYE LA DIRECCIÓN DE OBRAS (PROJECT MANGEMEN)

Características extraídas del análisis de competencia

Estructura:	Media, compuesta por diversa tipología de profesionales del sector de la construcción. Comúnmente de carácter técnico.
Especialización:	Diseño, Proyección, Dirección de obras
Conocimientos de mercado:	Medios, al no ser campo de especialización de los profesionales del sector, no obstante tienen inquietudes.
Cientes tipo:	Constructoras, Cliente directo, Promotores
Tipo de acción:	Reactiva/Proactiva, ante la solicitud de un presupuesto para una obra determinada / También ante la presentación a un concurso.

Fuente: Elaboración propia

4. Empresa constructora subcontratante y promotora

Este tipo de empresa se presenta a la vez como empresa constructora a la vez que empresa promotora de viviendas.

Modelo: EMPRESA CONSTRUCTORA SUBCONTRATANTE Y PROMOTORA

Características extraídas del análisis de competencia

Estructura:	Media
Especialización:	Subsector de la construcción (albañilería, carpintería, fontanería, pintura, electricidad, etc.), Especulación.
Conocimientos de mercado:	Bajos
Clientes tipo:	Promotores, ellos mismos son el propio cliente.
Tipo de acción:	Proactiva, promueven el movimiento de inmuebles mediante la creación de los mismos.

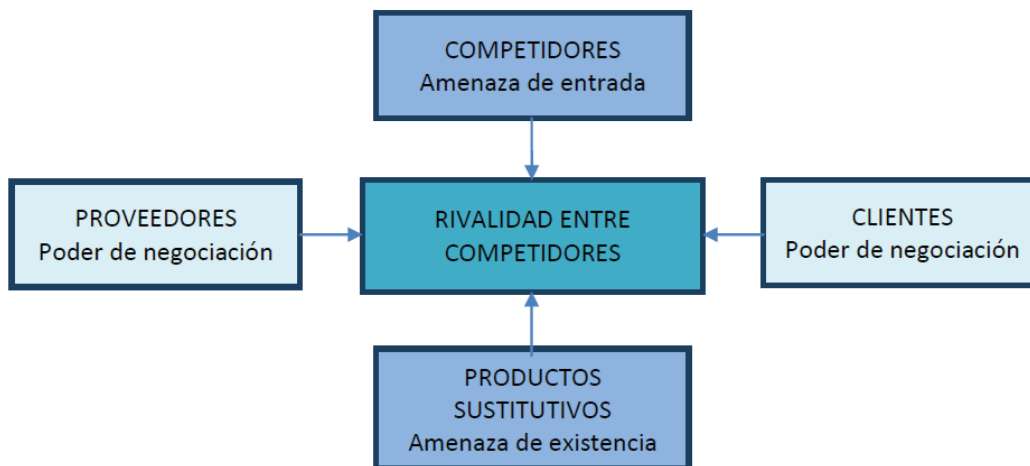
Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el **ANEXO II. Cuadro Análisis Competencia**, donde se recopilan los resultados obtenidos del análisis y las correspondientes clasificaciones.

ANEXO II – Cuadro Análisis Competencia

ANEXO III – Metodología de análisis para el Análisis de Porter

Como punto de partida se plantea el esquema configurado por el modelo teórico de las cinco fuerzas de Porter, y en adelante se desgrena cada una de ellas analizando el impacto entre ColnnCo Construcciones y el entorno donde opera.



1. COMPETIDORES, amenaza de entrada

En este punto analizamos qué tipo de barreras de entrada pueden existir para la entrada de nuevos competidores en el sector donde ColnnCo Construcciones desarrolla su actividad. Como bien definían (Dalmau y Oltra, 1997), se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”.

A partir de este planteamiento, analizamos posibles barreras de entrada y su afectación al sector en el que opera ColnnCo Construcciones.

a. **Inversión necesaria o requisitos de capital**

No se considera una barrera de entrada, ya que el ofrecemos un servicio que no precisa de un desembolso inicial alto de capital. Por otra parte, el modelo de operativa de ColnnCo Construcciones incorpora la subcontratación, y en consecuencia la externalización de determinadas tareas.

b. **Economías de escala**

No se considera que afecte a nuestro sector, puesto que los servicios ofrecidos se realizan de forma personalizada, en emplazamientos totalmente distintos, en

consecuencia cada trabajo realizado es sustancialmente entre sí, luego no cabe la industrialización.

c. Curva de experiencia

Este factor sí que se considera como aspecto a tener en cuenta. Todo y que se opere en un sector que recientemente ha resultado prostituido por la inclusión de múltiples competidores, llevando consigo a la situación de crisis que todavía arrastra la economía.

Ello ha llevado a que en la actualidad, el sector se haya regularizado de forma que operen en él, las empresas que han sabido aguantar en base a su experiencia. No obstante la posibilidad de inclusión por otros competidores en momentos álgidos de la economía siempre puede estar bien presente.

d. Ventaja absoluta en costes

No se considera un factor que condicione una barrera de entrada en el momento en el que se opera actualmente, puesto que los costes de la realización de la actividad pueden ser altamente variables para todos los participantes dentro del sector.

e. Diferenciación del producto

En este apartado, se considera que ColnnCo Construcciones ofrece un producto/servicio diferencial respecto a la competencia existente. El estudio de la competencia arroja que los valores diferenciales que éstos muestran al mercado son completamente distintos a los ofrecidos por ColnnCo Construcciones, luego la distinción de producto es notable.

En este sentido, ello al acceder a un sector donde la empresa no tiene reputación, le conlleva un incremento de costes iniciales en concepto de marketing; comunicación, publicidad, notoriedad, etc. Que haga poner en escena los principales valores diferenciales, y por tanto obtener un reconocimiento dentro del sector.

f. Acceso a canales de distribución

No se considera que afecte a la operativa de ColnnCo Construcciones, puesto que el producto/servicio ofrecido no atiende a la necesidad de comercialización en canales de distribución, sino que se comercializará mediante red propia de agentes comerciales.

g. Identificación de la marca

Este aspecto se considera desde dos puntos de vista; por un lado la imagen que las empresas constructoras han dejado patente dentro del sector, y por otro la relación de confianza que éstas generan hacia sus clientes o allegados.

En este sentido, destacamos que no disponer de una imagen de marca presente en el sector, es una debilidad al estar todo el conjunto del sector de la construcción identificado con un modelo tipo de empresas. Ello hace que la relación de proximidad, el ser local, el ser conocido sea un valor diferencial a tener en cuenta. Como contrapartida, se define una estrategia comercial intensiva de cara a minimizar el impacto de la falta de imagen de marca dentro del sector.

h. Barreras gubernamentales

No es un factor a tener en cuenta en el sector donde aplica la operativa de ColnnCo Construcciones.

i. Represalias

No es un factor a tener en cuenta en el sector, pues no hay una estrategia de comunicación definida por la mayoría de competidores, luego el impacto que podría haber por incomodidad de otras empresas al aparecer como nuevo competidor en el sector, es mínimo.

2. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En este punto analizamos la posible existencia de posibles productos o servicios que puedan ofrecer similares beneficios al cliente a costes inferiores y/o calidades superiores, de manera que ellos pudieran suponer una competencia directa sobre nuestro producto/servicio.

No obstante, atendiendo a la naturaleza de la actividad de ColnnCo Construcciones, no se considera que existan tales productos sustitutivos, pues por necesidad el cliente al cual se dirige ColnnCo Construcciones y el resto de sus competidores precisa de unos trabajos de transformación propios y exclusivos del sector de la construcción.

En tal caso, como productos sustitutivos dentro de dicho sector podríamos encontrar en cuanto a los materiales utilizados, siendo a modo de ejemplo, la tabiquería de cartón-yeso, un producto sustitutivo frente a la tabiquería de obra cerámica. No obstante ello no afectará a ColnnCo Construcciones más que al diseño de proyectos y a la confección de presupuestos.

Se enumeran posibles consideraciones a tener en cuenta respecto a los productos sustitutivos, no obstante se parte de que no aplica al sector en el que se opera.

a. Disponibilidad sustitutivos

No existen.

b. Precio relativo entre producto sustituto y ofrecido

No aplica

c. Rendimiento y calidad entre producto ofrecido y su sustituto

No aplica

d. Costos de cambio para el cliente

No aplica

3. PROVEEDORES, poder de negociación

En relación al poder de negociación de los proveedores analizamos varios aspectos a tener en cuenta respecto a ellos, tales como la cantidad existente, la calidad de los mismos, la disponibilidad, etc.

En lo relativo a la operativa de ColnnCo Construcciones, los proveedores los analizamos desde el punto de vista de los materiales utilizados, los cuales ofrecen un amplio abanico de posibles suministradores, así como desde el punto de vista de las empresas subcontratadas, las cuales también las consideraremos proveedoras.

a. Concentración de proveedores

La concentración de proveedores en cuanto a materiales y empresas subcontratadas no es un factor que afecte de forma relevante pues existen muchos proveedores que proporcionen los servicios que ColnnCo Construcciones precise.

En ese aspecto, ColnnCo Construcciones no presenta ningún factor diferencial en cuanto al acceso a ventajas con posibles proveedores.

b. Importancia del volumen de proveedores

En cuanto al volumen de compra a los proveedores, la situación que actualmente presenta el sector, hace que no haya una diferencia sustancial en costes de acceso a insumos, pues la actividad actual no permite un volumen de compra que conlleve una mejora sustancial del precio.

Ello en este caso también lo consideramos tanto al aspecto de utilización de materiales como a los trabajos subcontratados. ColnnCo Construcciones no presenta diferencias sustanciales en cuanto a ventajas de volumen.

c. Diferenciación de insumos

No se considera, pues la variabilidad de los insumos es tanta como propuestas de diseño haya.

d. Costos de cambio

No aplica, al considerarse que un cambio de proveedor a priori no afecta directamente a la calidad del producto/servicio ofrecido por ColnnCo Construcciones.

e. Disponibilidad de insumos

No aplica ya que la disponibilidad de insumos dentro del sector es muy amplia.

f. Impacto de los insumos

No se considera un impacto elevado la utilización de unos u otros insumos. La diferencia notable en el producto/servicio ofertado por ColnnCo Construcciones vendrá determinado por su capacidad de gestión y calidad técnica, y no tanto por el tipo de insumo (incluidos trabajos subcontratados) utilizados.

4. CLIENTES, poder de negociación

En este punto, al considerar la construcción un sector industrial determinaremos el poder de negociación de los clientes en base al poder de negociación que tienen los clientes con las empresas del sector.

Para ello se relacionan los siguientes puntos, y se hacen las correspondientes consideraciones, valorando así el nivel de afectación tanto para el sector, como específicamente para ColnnCo Construcciones.

a. Concentración de clientes

Existe una relativa concentración de clientes en el sector, pues se está en un momento en el que empiezan a aparecer empresas con motivaciones

emprendedoras, lo que conlleva una demanda de los servicios ofrecidos por ColnnCo Construcciones.

b. Volumen de compras

El valor medio del precio de compra es sustancialmente elevado, en consecuencia todo y manejar precios adaptados al mercado la capacidad de negociación del cliente es elevada.

En este sentido, ofrecer un precio bajo supondría una disminución de la barrera de entrada, no obstante se trabaja con precios adaptados a la realidad actual, y se evita trabajar bajo costes fijos.

c. Diferenciación

En relación a la diferenciación, tenemos en cuenta el grado de diferenciación de los productos/servicios ofrecidos al cliente. En este sentido el servicio ofrecido al cliente, visto desde un punto de vista tradicional y la percepción del cliente, no ofrece distinciones entre los competidores del sector, por lo que el poder de negociación del cliente es elevado.

d. Información acerca del proveedor

El cliente del sector que nos atañe no acostumbra a disponer de elevada información acerca de los proveedores del servicio. Estos exclusivamente se limitan a mostrar trabajos realizados y compromiso con el cliente.

En este sentido, ColnnCo Construcciones propone un modelo de acción comercial totalmente transparente y focalizada en la satisfacción de las necesidades del cliente. Ello no obstante ha de conjugarse con la poca trayectoria de ColnnCo Construcciones en el sector, luego una carencia de portfolio de proyectos realizados. Destacamos este factor como un diferencial respecto a la competencia.

e. Identificación de la marca

El número de competidores en el sector, así como la repetición de compra en éste, hace que la identificación con la imagen de marca no sea un valor a destacar dentro del sector.

f. Productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos puede provocar un incremento de poder de negociación para el cliente. En este caso, teniendo en cuenta la naturaleza del servicio ofrecido por ColnnCo Construcciones, como producto sustitutivo encantaríamos la competencia de otras empresas de naturaleza empresarial similar, luego ello aplica en la competencia directa, pero no en la posibilidad de ocupar un lugar distinto como producto sustitutivo.

5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El análisis de esta fuerza condicionará sustancialmente los niveles de rentabilidad existentes dentro del sector en el que se opere. El nivel de competencia dentro de un sector, puede venir determinado por distintos factores de diferenciación; por adoptar políticas de precios bajos, por aspectos innovadores que dan a la empresa la propiedad de unicidad, o por el hecho de ser los primeros a la hora de ofrecer un servicio.

Cada uno de los aspectos tratados nos aportará una visión del nivel de competitividad entre los distintos participantes del sector.

a. Concentración

En cuanto al volumen de empresas competidoras en el sector, cabe destacar que la situación actual proviene de una reciente etapa de atomización del sector, una caída en crisis, y la correspondiente “limpieza” o regularización de competidores existentes en él, dejando lugar así a los realmente profesionales del sector.

Con ello, consideramos que la competencia en cuanto a número de empresas, es de nivel medio, ya que todo y haberse reducido el número de empresas, la existencia de competencia es propia del sector.

b. Diversidad de competidores

El tipo de competidores obedece a una tipo de empresa muy local, por lo que no existe diversidad en cuanto al tipo de competidores.

c. Condiciones de los costes

La estructura de costes fijos y variables definida teóricamente para el modelo de empresa de ColnnCo Construcciones, obedece a una estructura de costes relativamente baja-media. Ello es debido al modelo productivo bajo un planteamiento de subcontratación de trabajos.

Por el contrario ColnnCo Construcciones plantea un modelo de comercialización basado en la investigación e identificación de necesidades del mercado, y generación de oportunidades, planteamiento que obedece a un desembolso inicial, luego mayores necesidades de financiación respecto a sus competidores.

Necesidades a priori compensadas con un elevado número de trabajos a realizar, gracias al trabajo comercial realizado.

d. Diferenciación de producto

Desde la percepción del cliente no se aprecia distinción en el producto/servicio ofrecido, por lo que no es un aspecto que cobre relevancia dentro del sector.

No obstante desde el planteamiento estratégico de ColnnCo Construcciones, éste es uno de los principales valores diferenciales, pues aporta un valor añadido al producto/servicio ofrecido, diferenciándolo así de su competencia. El valor de la aplicación final del producto.

e. Costes de cambio

Este aspecto se presenta con bajo impacto debido a la dificultad existente en la posibilidad de cambio de un servicio a otro dentro de todo el sector.

f. Grupos empresariales

No existen grupos empresariales identificados que incrementen sustancialmente la rivalidad dentro del sector.

g. Efectos de demostración

Este aspecto podría considerarse en relación al impacto en reputación de marca que puede tener el atender a la ejecución de grandes obras relacionadas con el segmento de mercado al cual se dirige la operativa de ColnnCo Construcciones.

Se considera un nivel de impacto medio debido a que se identifica clave la relación entre la ejecución de trabajos de envergadura considerable, no obstante el tipo de trabajos o clientes al que nos dirigimos en principio no atiende a estos “modelos de prescripción por reputación”.

h. Barreras de salida

No se aprecian barreras de salida, por lo que se considera un nivel de impacto bajo.

ANEXO IV – Análisis Proceso de Compra

ANEXO V – Site Map and Search Strategy

**ANEXO VI – WEB & SOCIAL MEDIA STRATEGY. WIREFRAME & CHANNELS SOCIAL
MEDIA.**

ACREDITACIÓN TERCERA LENGUA. 4. ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT

ANEXO II

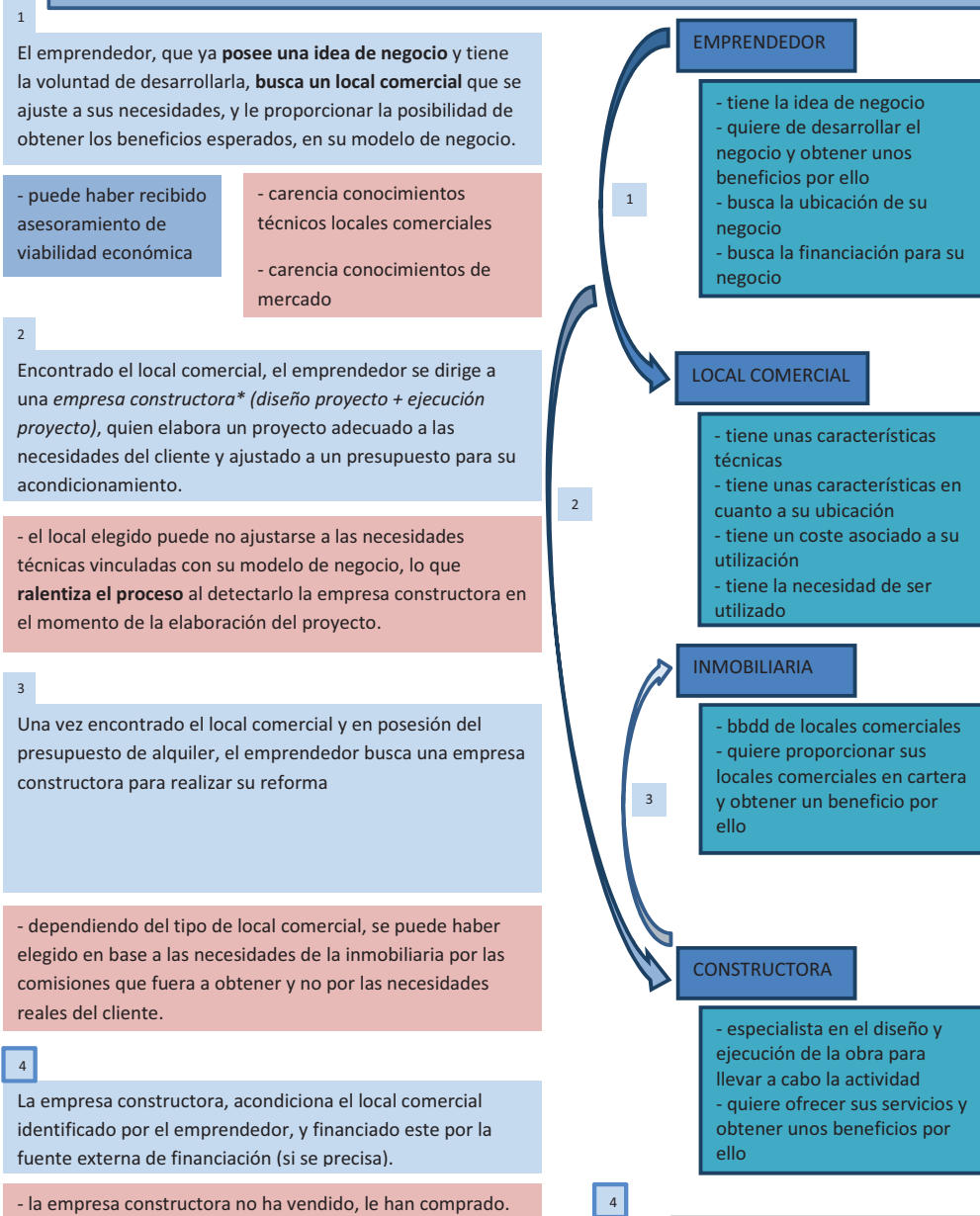
CUADRO ANÁLISIS COMPETENCIA

INFORMACIÓN EXTRAÍDA DIRECTAMENTE DE LA COMPETENCIA								INFORMACIÓN EXTRAÍDA DEL ANÁLISIS			
ID.	EMPRESA	URL	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	SEGMENTO DE MERCADO DONDE OPERA LA EMPRESA SEGÚN SU WEB	VALORES DIFERENCIALES QUE LA EMPRESA DESTACA	TIPOS DE TRABAJOS REALIZADOS	A DESTACAR	FUENTE	POSICIÓN DEL RESULTADO DE BÚSQUEDA	TIPO DE RESULTADO *SEO Posicionamiento Orgánico *SEM Anuncio	TIPO DE EMPRESA (clasificación propia)
1	Spais x Tu	http://www.reformasgirona.com/servicios/reformas-propuestas/reformas-de-locales-y-oficinas-girona.html	Reformas y servicios integrales	<ul style="list-style-type: none"> - Vivienda - Oficina - Instalaciones Deportivas - Espacios exteriores - Domótica - Paisajismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad / Precio - Afrontan cualquier tipo de reforma. - Materiales y herramientas de primeras marcas. - Equipo de interioristas y paisajistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reformas de viviendas - Instalaciones deportivas - Reformas locales y oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Web con apariencia desactualizada. - Web con faltas de ortografía. - La información está amontonada. - La imagen de la web está desactualizada. - Destacan las comodities de un trabajo profesional como algo relevante. 	Búsqueda en Google: constructora reformas Girona	10	SEM	Empresa constructora subcontratante
2	Reformas integrals Àlvar Esteba Postigo	http://www.paginasamarillas.es/empresas-de-reformas/all-ma/girona/all-is/girona/all-ba/all-pu/all-mc/1 http://www.reformasintegralesalva.com/	Reformaas generales de pisos, casas y locales comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> - Vivienda - Oficinas - Locales comerciales - Espacios exteriores - Instalaciones - Reformas de parquets - Reformas de cocinas - Reformas de Baños 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en montaje de cocinas - Entrega - Dedicación - Completo asesoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Reformas de baños - Reformas de cocinas - Reformas de parquets - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Web desactualizada y con apariencia desfasada. - Errores ortográficos - Abarca toda la construcción, incluso la obra nueva... - Destacan las comodities de un trabajo profesional como algo relevante. 	Búsqueda en Google: constructora reformas Girona	2	SEO	Empresa constructora subcontratante
3	Pamat 2005 SL Construcciones	http://www.construccionspamat.com/es/construcciones-reformas-rehabilitaciones.aspx	Reformas integrales, rehabilitaciones y construcción de obra nueva de casas unifamiliares y edificios	<ul style="list-style-type: none"> - Reforma de: Viviendas, Locales comerciales, Oficinas, etc. - Construcción de obra nueva de: Viviendas: Adosados, Chalets, pisos, lofts, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la información paso a paso del desarrollo del proyecto. - Soluciones precisas a cada situación. - Seriedad, calidad, cumplimiento de los plazos. - Compromiso con el más mínimo detalle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reformas de viviendas: Escaleras, cubiertas, pérgolas, pasillos, etc. - Construcción obra nueva: Ampliación de viviendas unifamiliares - Construcción obra nueva viviendas - Construcción de porches - Diseño y construcción de terrazas. - Barbacoas y piscinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Web con apariencia desactualizada. - Distingue entre viviendas, casas, pisos, lofts, etc. - Incorpora buenas imágenes de sus proyectos. 	Búsqueda en Google: constructora reformas Girona	4	SEO	Empresa constructora subcontratante
4	Girorreformas	http://www.girorreformas.com/?keywords=constructora-girona	Realización de obras de reforma, rehabilitación y restauración.	<ul style="list-style-type: none"> - Reformas de cocinas - Reformas de baños - Cambio de bañera por plato ducha - Reformas integrales de viviendas, locales comerciales y oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de empresa innovador: equipo técnico que estudia y elabora presupuestos de forma rigurosa con estricto cumplimiento del plazo. - Equipo multidisciplinar. - Más de 30 años de experiencia en la construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforma naves industriales - Insonorización habitaciones de hotel. - Construcción vivienda unifamiliar. - Reforma local comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispone de trabajos para marcas importantes que no destaca, sobre el resto de información. 	Búsqueda en Google: constructora reformas Girona	10	SEO	Empresa constructora subcontratante
5	Casaenforma	http://casaenforma.com/obras	Red multidisciplinar y abierta, formada por arquitectos, aparejadores, ingenieros, diseñadores... Que desarrolla proyectos, certificados, obra nueva, reforma, rehabilitación, interiorismo...	<ul style="list-style-type: none"> - Obras y reformas - Cédulas de habitabilidad - Certificados energéticos - Planos 	<ul style="list-style-type: none"> - Creen en la importancia de la planificación y gestión de la obra. - Ahorro - Proximidad - Agilidad - Garantía (seguro responsabilidad civil en Cataluña) 	<ul style="list-style-type: none"> - Licencias de actividad - Construcción de obra nueva - Reformas de locales comerciales - Proyectos de paisajismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Web, con muy buena presencia, pero con contenidos incoherentes: "creemos en la importancia de la planificación y la gestión de la obra. Por este motivo ofrecemos servicios completos en proyectos de obra nueva, rehabilitación, reforma, interiorismo..." - Destacan las comodities de un trabajo profesional como algo relevante. 	Búsqueda en Google: constructora rehabilitación Girona	2	SEM	Agrupación de profesionales del sector de la construcción
6	Apris Gestió Tècnica de Serveis	http://www.aprisgirona.cat/	Obra nueva y rehabilitaciones, proyectos técnicos, reparaciones y mantenimientos.	<ul style="list-style-type: none"> - Edificación civil - Construcción - Reparaciones - Rehabilitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia en proyectos de obra nueva, rehabilitaciones y mantenimientos. - Resolución rápida de incidencias tanto para aseguradoras como aseguradoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Acondicionamiento exterior obra en vivienda. - Pistas de tennis. - Restauración Masías 	<ul style="list-style-type: none"> - Web con apariencia profesional - Portfolio de productos/servicios muy amplio 	Búsqueda en Google: constructora rehabilitación Girona	1	SEO	Agrupación de profesionales del sector de la construcción
7	Construcciones y servicios Girona	http://www.construccionesyserviciosgirona.com/quienes-somos.html	Construcciones, Reformas, Rehabilitaciones, Excavaciones y Transportes	<ul style="list-style-type: none"> - Cualquier reforma y/o rehabilitación en el ámbito de unifamiliares, locales, apartamentos, comunidades, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar - Alta experiencia en obra civil en general. - Seriedad - Compromiso, respeto por los plazos de entrega, y lo más importante...la satisfacción de los clientes de un trabajo bien hecho al mejor precio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructuras - Transportes - Excavaciones - Obra Civil 	<ul style="list-style-type: none"> - Web con apariencia aceptable. - Destacan las comodities de un trabajo profesional como algo relevante. 	Búsqueda en Google: constructora rehabilitación Girona	4	SEO	Empresa constructora subcontratante
8	Girorreformas	http://www.girorreformas.com/?keywords=constructora-girona	Realización de obras de reforma, rehabilitación y restauración.	<ul style="list-style-type: none"> - Reformas de cocinas - Reformas de baños - Cambio de bañera por plato ducha - Reformas integrales de viviendas, locales comerciales y oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de empresa innovador: equipo técnico que estudia y elabora presupuestos de forma rigurosa con estricto cumplimiento del plazo. - Equipo multidisciplinar. - Más de 30 años de experiencia en la construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforma naves industriales - Insonorización habitaciones de hotel. - Construcción vivienda unifamiliar. - Reforma local comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispone de trabajos para marcas importantes que no destaca, sobre el resto de información. 	Búsqueda en Google: constructora rehabilitación Girona	5	SEO	Empresa constructora subcontratante

INFORMACIÓN EXTRAÍDA DIRECTAMENTE DE LA COMPETENCIA							INFORMACIÓN EXTRAÍDA DEL ANÁLISIS				
ID.	EMPRESA	URL	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	SEGMENTO DE MERCADO DONDE OPERA LA EMPRESA SEGÚN SU WEB	VALORES DIFERENCIALES QUE LA EMPRESA DESTACA	TIPOS DE TRABAJOS REALIZADOS	A DESTACAR	FUENTE	POSICIÓN DEL RESULTADO DE BÚSQUEDA	TIPO DE RESULTADO *SEO Posicionamiento Orgánico *SEM Anuncio	TIPO DE EMPRESA (clasificación propia)
9	Grupo Inventia	http://www.grupoinventia.es/presupuesto/7gclid=Cke90ezFmssCFYvngodHh8lbQ	Especialistas en reformas integrales en Barcelona y alrededores	- Interiores - Exteriores - Proyectos	- Trabajos de manera profesional, y personalizada. - Se adaptan a las necesidades del cliente y su presupuesto.	- Reformas de viviendas - Reformas de locales comerciales - Reforma integral pasaje Uria	- Web con apariencia de buscador de empresas cuando se trata de una empresa única. - No dispone de espacio destinado a definir la empresa.	Búsqueda en Google: constructora reformas Barcelona	1	SEM	Empresa constructora subcontratante
10	Reforma y Ahorra Group	http://reformayahorra.es/?gclid=CO_rfrfmsCFaoEwwodSTePLQ	Servicios de arquitectura e ingeniería además de reformas de viviendas y locales comerciales, mantenimiento de edificios, y sedes de empresas, así como el mantenimiento	- Servicios de consultoría de arquitectura. - Servicios de consultoría de ingeniería. - Reformas de viviendas - Reformas de locales - Mantenimientos	- Diseño de ambientes con criterios de afectación a la salud del cliente; orientación de las camas, sofás, materiales, etc. - Más de 140 agrupados en toda España. - Cubren cualquier tipo de necesidad tanto en obras como actividades.	- Reformas de cocinas - Reformas integrales - Reformas comerciales - Reformas de baños	- Web con buena apariencia - Se destaca como valor diferencial multitud de equipos y trabajos, no obstante en galerías únicamente aparecen trabajos de reforma.	Búsqueda en Google: constructora reformas Barcelona	3	SEM	Agrupación de profesionales del sector de la construcción
11	Aridstudio	http://aridstudio.com/es/	Especializado en arquitectura sostenible, project management, y dirección de obras.	- Servicios de arquitectura - Servicios de diseño - Servicios de dirección de obras	- Compromiso con el cliente, promotor y proyectista. - Ajustados en precio y plazo. - Servicio integral de ejecución. - Plan logístico de la obra, diseño, estética, económico y temporal.	- Proyecto de Obra nueva de viviendas. - Rehabilitación de fachadas. - Apartamentos AS.	- Web con buena apariencia. - Información completa.	Búsqueda en Google: constructora reformas Barcelona	4	SEM	Estudio de arquitectura dedicado a la dirección de obras, project management.
12	Adapta Reformas	http://www.adaptareformas.es/?gclid=COKu_rfmsCFQwFwvodyTEELQ	Reformas integrales, de pisos, locales y rehabilitación de fachadas.	- Reformas de cocinas - Reformas de baños - Reformas de viviendas - Reformas de locales comerciales	- Equipo multidisciplinar. - Optimización de métodos constructivos. - Presupuestos ajustados. - Realizan lo necesario de cada proyecto.	- Reforma Pisos - Reforma Casas Rurales	- Estructura de la web competente - Web con apariencia aceptable. - Amplio portfolio de servicios	Búsqueda en Google: constructora reformas Barcelona	2	SEM	Empresa constructora subcontratante
13	Constructora Eurobarnobres	http://www.constructoraeurobarnobres.com/es/	Construcción y rehabilitación de edificios	- Reformas de edificios - Reformas locales comerciales - Construcción y rehabilitación	- 25 años en el sector de la construcción. - Gran seriedad y profesionalidad - Coordinación de todos los trabajos - Máximo nivel de calidad de acabados	- Obras de fontanería - Ascensores - Reformas de edificios	- Web desactualizada con apariencia desfasada - Amplio portfolio de servicios ofrecidos - Web con Blog	Búsqueda en Google: constructora rehabilitación Barcelona	1	SEO	Empresa constructora subcontratante
14	GSI Constructores	http://www.gsiconstructora.com/	Realización de todo tipo de reformas integrales, reformas de pisos, locales comerciales y oficinas, etc.	- Reformas de pisos - Reformas de locales comerciales - Rehabilitación de edificios - Inspección técnicas de edificios - Restauración de edificios - Impermeabilización de terrazas y cubiertas	- Trabajo duro - Gestión empresarial eficaz y competitiva - Exhaustivo control costes y plazos.	- Reformas de fachadas - Reformas de baños - Reformas de cocinas - Obra nueva de edificios	- Web con buena presencia - Amplio portfolio	Búsqueda en Google: constructora rehabilitación Barcelona	2	SEO	Empresa constructora subcontratante
15	Albatros Rehabilitación	http://www.albatrosconstruccion.com/	Restauración, mantenimiento, conservación y rehabilitación de edificios y locales comerciales.	- Rehabilitación - Reformas - Mantenimiento - Construcción - Equipamientos	no se destacan	- Reforma de viviendas - Reformas de oficinas - Reformas de locales comerciales - Mantenimiento de edificios - Equipamientos	- Web con buena presencia - Mucha información - No se destacan los valores diferenciales	Búsqueda en Google: constructora rehabilitación Barcelona	3	SEO	Empresa constructora subcontratante
16	Calagón, Construcciones y Promociones	http://www.calagon.es/	Obra nueva, rehabilitación de fachadas, reformas de pisos, torres, naves y locales.	Construcción y Rehabilitación de: - Edificios - Pisos - Torres - Locales comerciales - Naves	- Profesionales cualificados, así como ingenieros, arquitectos, arquitectos interioristas y arquitectos técnicos que garantizan las soluciones técnicas. - Especialistas en la materia	- Obra nueva: Edificio plurifamiliar Vivienda plurifamiliar - Rehabilitación: Local comercial Fabricación escalera Diseño puertas	- Web con buena presencia - Mucho contenido gráfico - Buena distribución de la información.	Búsqueda en Google: constructora rehabilitación Barcelona	4	SEO	Empresa constructora subcontratante. Y promotora.
17	Pons Obres i Promocions	http://www.oppons.com/	Obra nueva y rehabilitación de viviendas y locales comerciales	- Obra nueva Vivienda Locales comerciales - Rehabilitación Vivienda Locales comerciales	- Años de experiencia en el sector de la construcción - Liderazgo en la promoción de viviendas y locales comerciales	- Edificios de viviendas - Viviendas unifamiliares	- No se muestran ejemplos de proyectos llevados a cabo de locales comerciales, todo y estar presentes en los servicios ofrecidos.	Búsqueda IN SITU en Girona.	no aplica		Empresa constructora subcontratante. Y promotora.

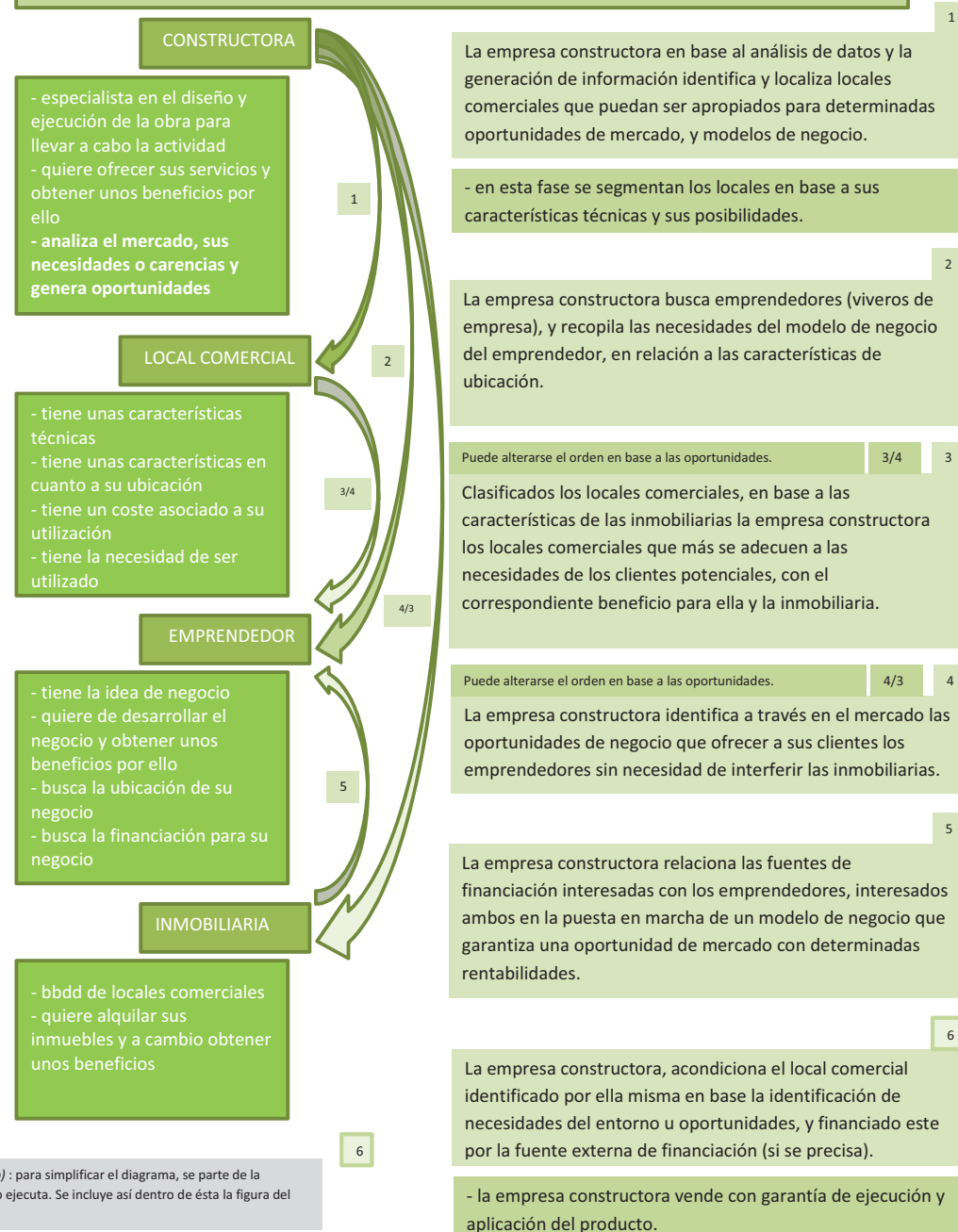
ANEXO IV – ANÁLISIS PROCESO DE COMPRA

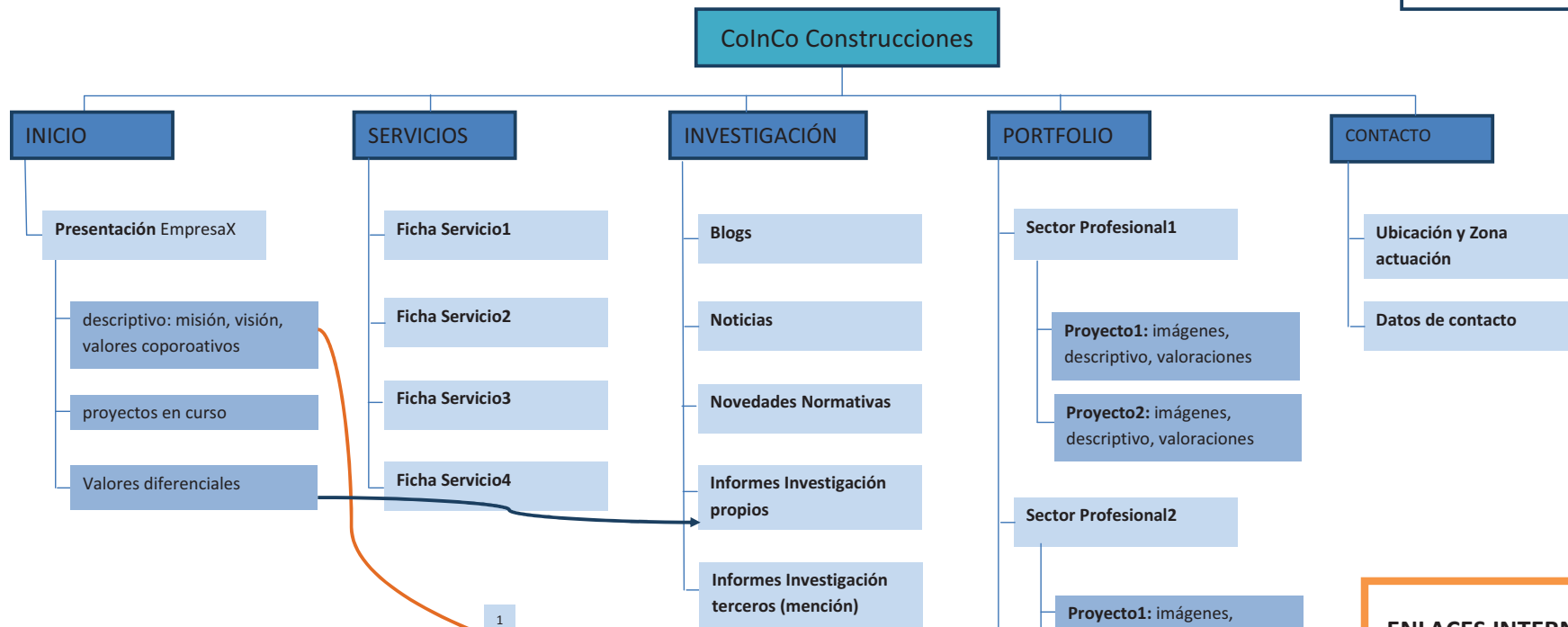
Proceso de Compra Actual



empresa constructora (diseño proyecto + ejecución proyecto)* : para simplificar el diagrama, se parte de la premisa que la empresa constructora elabora el proyecto y lo ejecuta. Se incluye así dentro de ésta la figura del técnico proyectista.

Proceso de Compra Revisado





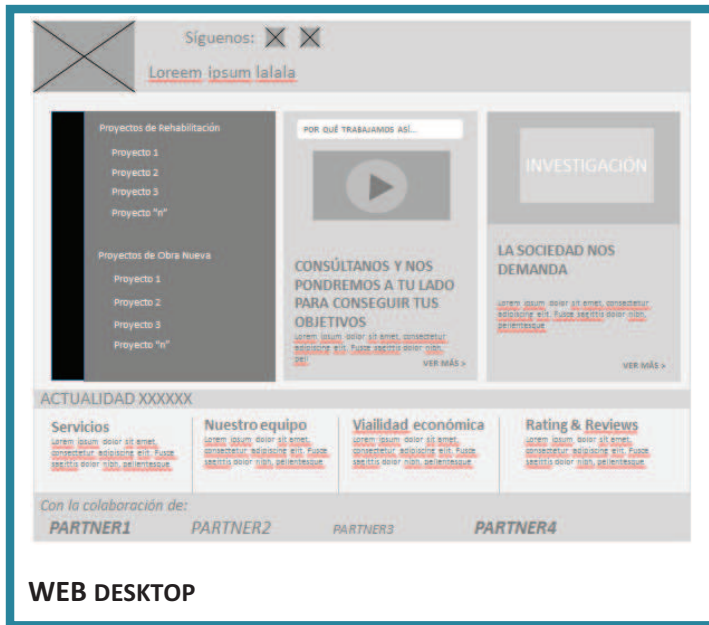
CONSIDERACIONES PREVIAS

- **e-commerce:** No se considera desarrollo de posibilidad de compra online, ya que el sector no realiza la compra a través de este canal.
- **Web mobile:** Sí se considera y define.
- **Estrategia posicionamiento WEB:** Sí que se considera, se desarrolla mediante:
 - SEO: Generación contenido para potenciar tráfico natural WEB.
 - Blogs: Publicaciones periódicas (semanal) de corta extensión con tema específico relacionado con los sectores donde aplicamos.
 - Informes Investigación: Publicaciones periódicas (semestral) de larga extensión, realizando análisis de características de los sectores donde aplicamos.
 - SEM: Generación de tráfico de pago
 - Selección palabras clave
 - Campañas de AdWords

ENLACES INTERNOS SITE MAP

- **Valores diferenciales-Informes de investigación:** Con el objetivo de tangibilizar los valores diferenciales descritos, se vincula este apartado a la zona de informes de investigación donde se verán los resultados de la aplicación del valor diferencial.
- **Descriptivo empresa-Proyectos:** Se vinculas ambos apartados con el objetivo de evidenciar los resultados del trabajo comprometido por la empresa

ANEXO VI –WEB & SOCIAL MEDIA STRATEGY. WIREFRIME & CHANNELS SOCIAL MEDIA



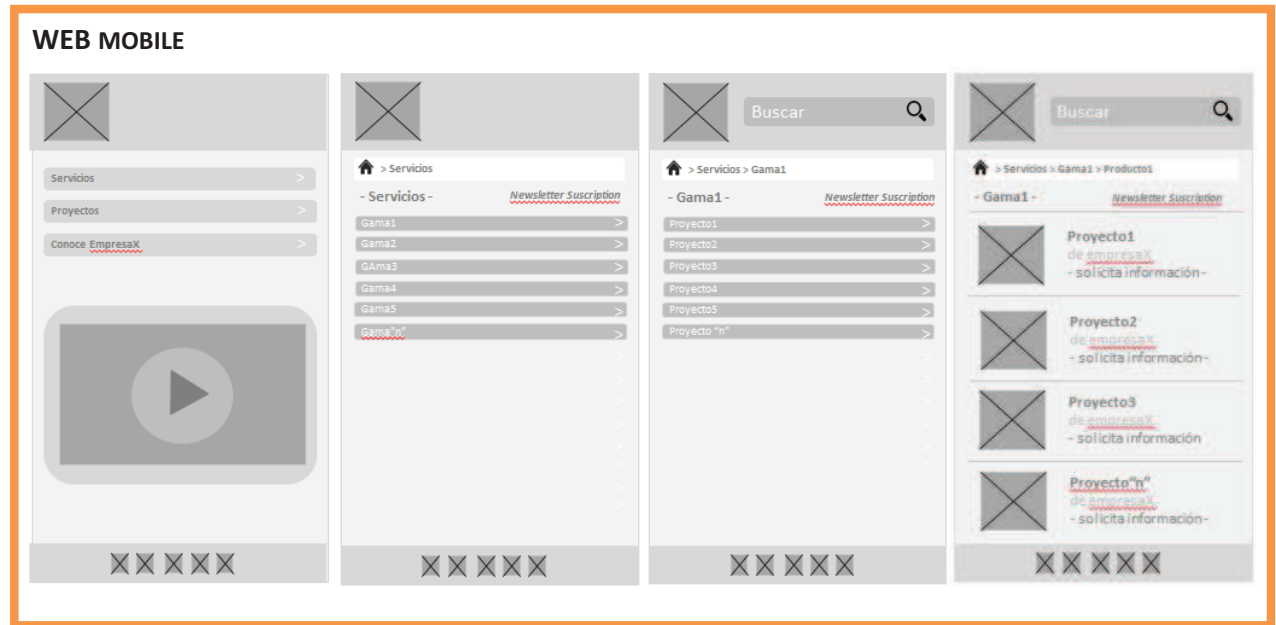
ANEXO n°4 – CHANNELS / SOCIAL MEDIA STRATEGY

Objetivo:

Presencia en la red social LinkedIn para posicionarnos dentro del mercado laboral, pudiendo a la vez hacer difusión profesional, tanto de los logros conseguidos, como de la investigación generada.

Retorno:

LinkedIn, ayudará a posicionar por SEO a empresaX, generando así tráfico hacia el homepage, así como generando vinculaciones entre contactos profesionales.


Objetivo:

Mostrar los resultados y aplicaciones finales de los distintos servicios realizados, y presentes ellos en el portfolio mostrado en la galería.

Retorno:

Mejora del tráfico a la WEB y posicionamiento SEO. Refuerza el momento de confianza de contacto facilitando información extra de compromiso sobre nuestros servicios.

4. ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT	2
4.1. ECONOMIC ENVIRONMENT	2
4.1.1. ECONOMIC ENVIRONMENT OF THE PROFESSIONAL SECTORS FOCUS OF THE CORPORATE ACTIVITY	2
4.1.2. ECONOMIC ENVIRONMENT WITHIN THE RETAIL SECTOR AND THE VICINITY STORES.....	8
4.1.3. ECONOMIC ENVIRONMENT IN THE CONSTRUCTION SECTOR	9
4.1.4. ENTREPRENEURSHIP AND THE CREATION OF COMPANIES AS MOTOR OF THE ECONOMIC GROWTH.....	11
4.2. TECHNOLOGICAL ENVIRONMENT	16
4.3. POLITICAL AND SOCIAL ENVIRONMENT	18

4. ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT

An analysis of the different environments where the company will focus its main activity on is done with the goal of defining the viability of the proposal and the opportunities and/or threats that are identified at the departure point. The target of it is to be able to empower the opportunities and/or counteract the threats with the strengths or weaknesses of the company.

Note: To identify the result of the analysis of each of the points of the studied environments and to be able to organize the realized study, from here on the opportunities, threats, strengths and weaknesses will be signalized as follows:

Opportunities (O), Threats (A), Strengths (F) and Weaknesses (D)

4.1. Economic environment

With the aim to fence in the analysis and offer data that is focused on the reality of the company's activity, the analysis of the economic environment is done from the point of view of the evolution of the different sectors where ColnCo Construcciones has defined its intervention and of course also of the own sector where the company is operating, the construction sector.

The economic environment is studied on behalf of the evolution data of the retail business in the main areas of intervention. This evolution is shown from the volume perspective, the impact on society, as well as from the sectoral and territorial point of view.

Finally, within the economic environment analysis, the study of the factor "undertaking and creation of companies, or entrepreneurship" is included, taking into account in this case that the creation of companies impacts directly on the activity of ColnCo Construcciones, being directly associated with its main activity. Furthermore entrepreneurship is being considered as motor of the economic development.

4.1.1. Economic environment of the professional sectors focus of the corporate activity

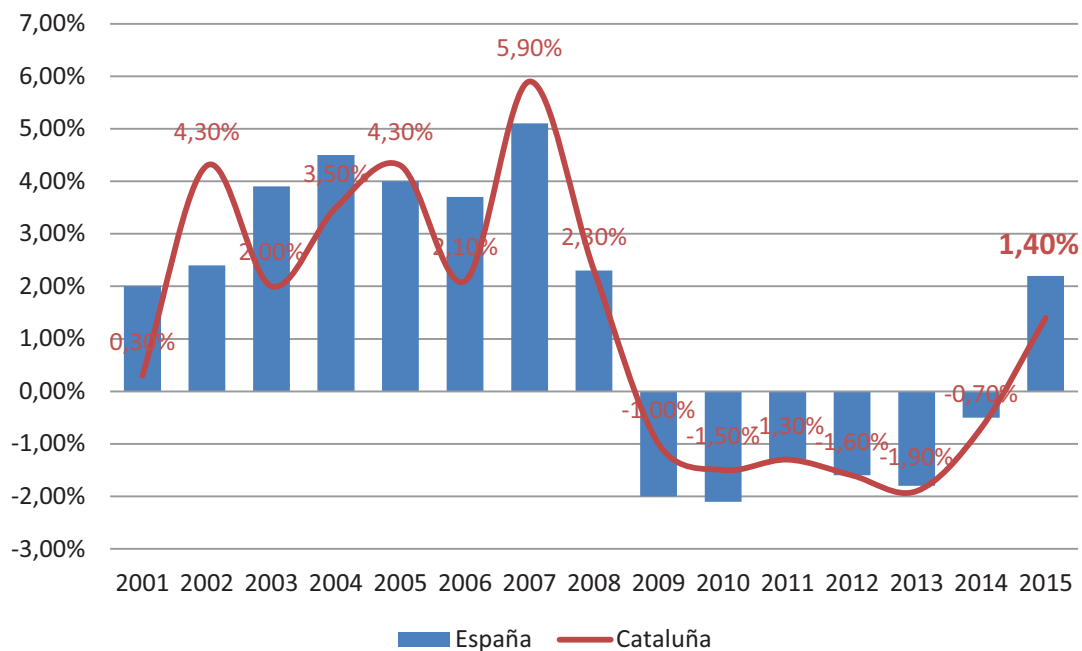
Analysis of the volume of companies established in Catalonia and Spain

Focusing on an autonomic level and analyzing the development of the number of companies located In Catalonia, it is observed that for the first time since 2008 the number of companies compared to the previous year rises. This fact is positive not only on an autonomic level, but also on a national level, where we appreciate that the medium growth regarding the previous year has been 2,2%, being an increase of 1,4% in Catalonia as we can see on *graphic no. 4.1*.

Graphic no.4.1

Yearly variation of companies with establishment in Catalonia and Spain

(in %) | Data at 1st of January 2015



Generalitat de Catalunya. Department for companies and occupation. (2015, p.6). *Report of corporate structure*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

This data, not being specifically related to the sector where we are going to develop our activity, shows us that the global of economy has been suffering and increase of activity during this past year 2015, at least seen from point of view of volume of companies on national and autonomic level.

Taking into account that the main activity of ColnCo Construcciones is the reconditioning of commercial premises that are destined to the development of economic activities, the fact that the tendency of the economy in respect of the number of companies is to grow is valued as positive and as an opportunity that the environment is giving us. (O)

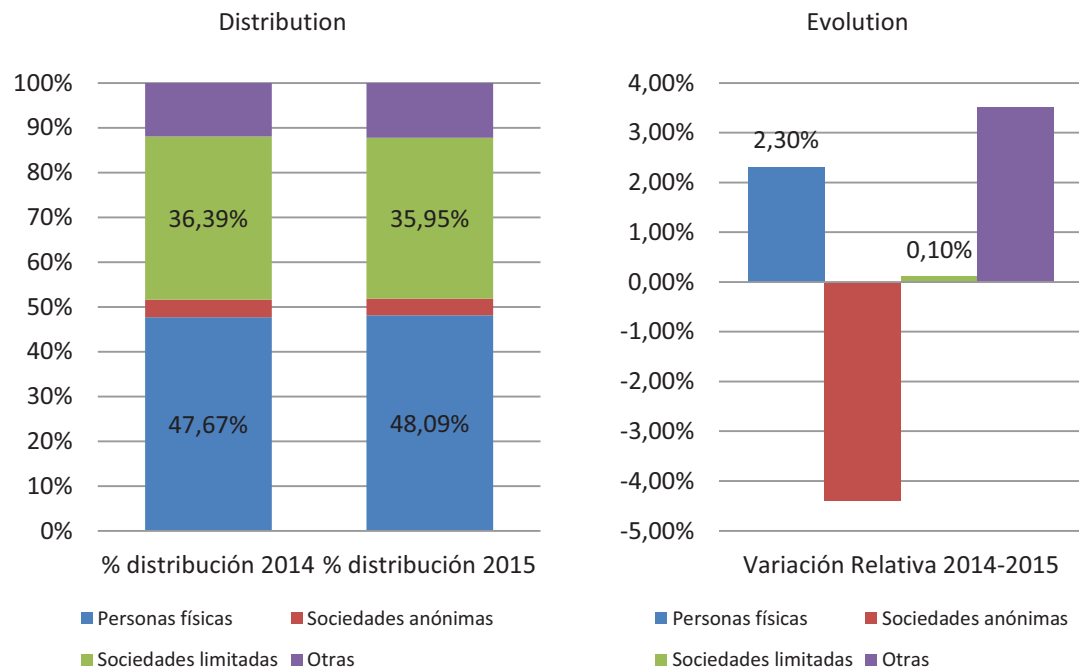
Analysis of the legal form of the companies with establishment in Catalonia and Spain

Analysing the legal forms of the mentioned companies we see how the actual corporate structure benefits the activity of our company. As we can appreciate on *graphic no.2* at the moment it exists a corporate structure that is dominated mainly by companies that were legally established as natural persons with business acumen or as limited liability companies, being the weight of these 83% of the total companies. The remaining 17% is shared by stock incorporated companies or LTD's and other various types of legal forms, being the first ones in decreasing tendency.

Graphic No. 4.2

Catalonia – Distribution of the corporate structure according to the legal form. Evolution corporate structure 2014-2015.

(In %) | Data 1st of January 2015



Own development.

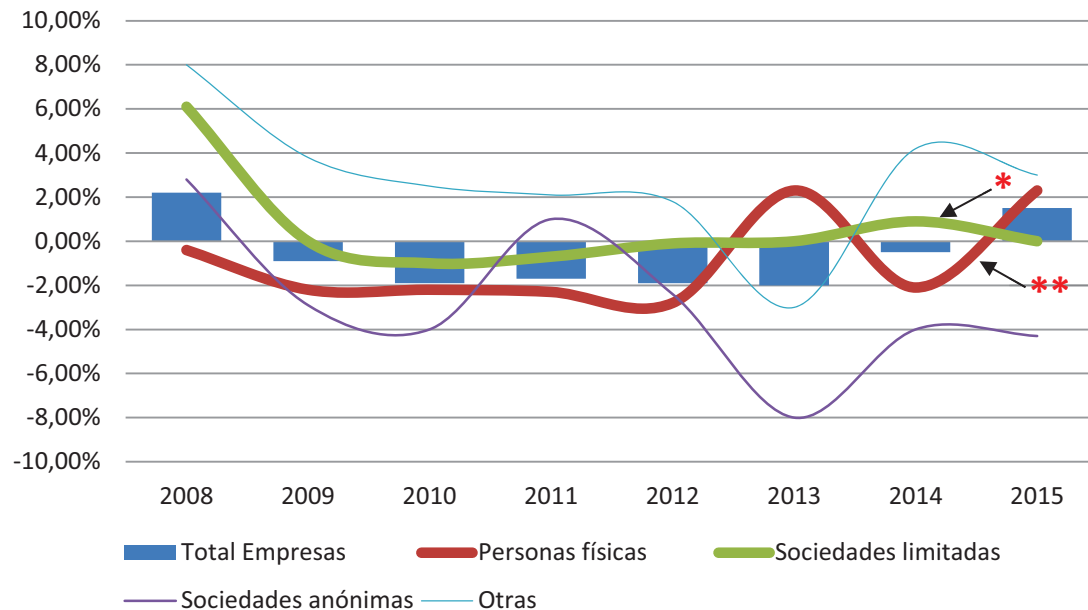
Source: Generalitat de Catalunya. Department for companies and occupation. (2015, p.7). *Report of corporate structure*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

Considering that the main activity ColnCo Construcciones is the reconditioning of commercial premises and that the economic activities that are realized within them are generally carried out by companies with a legal form as limited liability companies or natural persons with business acumen, we value the increasing subgroup of these legal forms within the corporate structure of Catalonia, as shown on *graphic no. 3*, as an opportunity for the company's activity. (O)

Graphic no. 4.3

Catalonia – Yearly variation of the number of companies by legal form. 2008-2015.

(In %) | Data 1st of January 2015



Generalitat de Catalunya. Department for companies and occupation. (2015, p.8). *Report of corporate structure*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

* and **: It's important to highlight the main forms of legal constitution of our customers. They are increasing not only in the moment that this study is realized. The limited liability companies have been growing since 2013, even the last years are showing a lower increase. Also during this past year natural persons with business acumen have finally passed from being in constant recession to growing for the first time in many years. Both of these parameters show us clearly how the market is moving in line with the business plan of our company. (O)

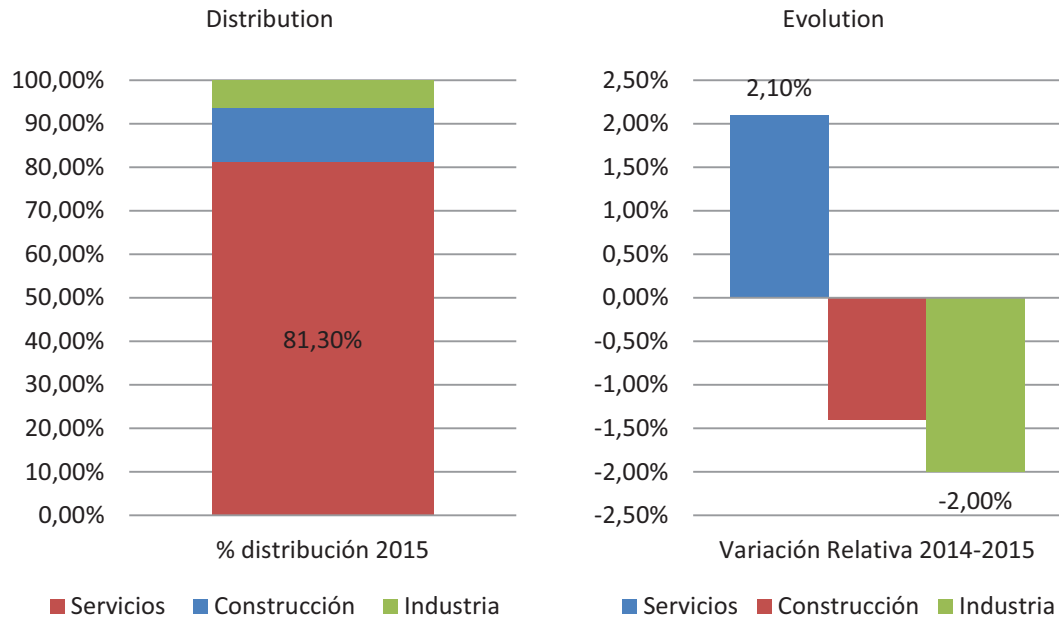
Analysis of the economic situation from the sectorial perspective

From the sectorial point of view, the segment where ColnCo Construcciones wants to operate with its main activity, the service sector, as a privileged position. As we can appreciate on graphic no. 4, at the moment de distribution of companies by activity sector awards a weight of 81,3% to the services sector. On top of being the activity sector with more weight in the corporate structural framework located in Catalonia, it's the only one that has a positive relative variation in respect to the previous year.

Graphic no. 4.4

Catalonia – Distribution of the corporate structure according to the activity sector and its evolution 2014-2015.

(In %) | Data 1st of January 2015



Own development.

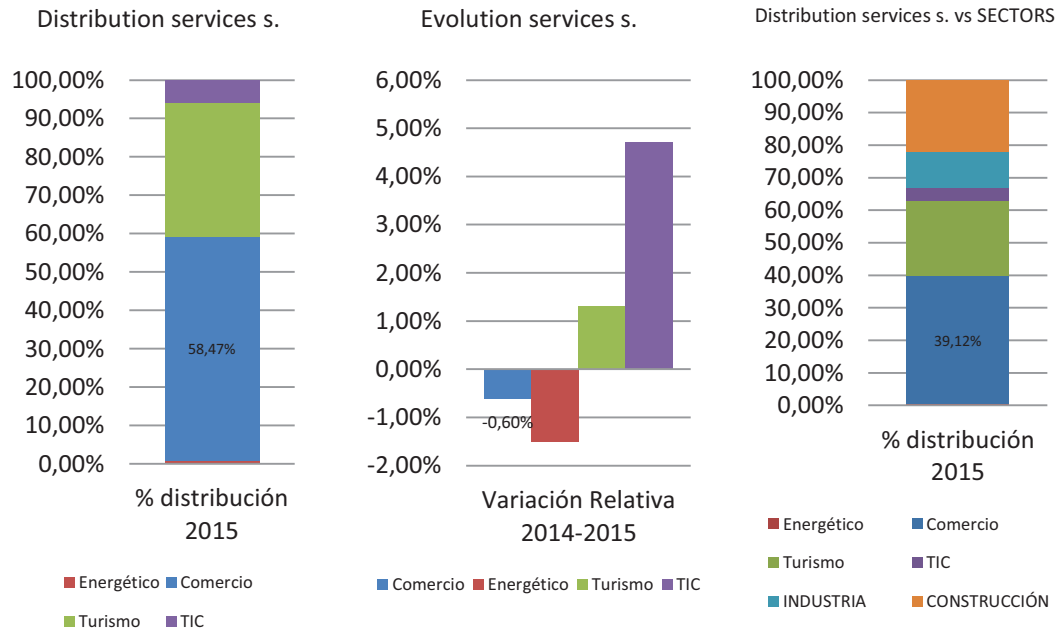
Source: Generalitat de Catalunya. Department for companies and occupation. (2015, p.9). *Report of corporate structure*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

If we analyze specifically the service sector, we detect that its positive evolution isn't located especially in the subsector retail, but is given by the growth of the subsector tourism, as well as by the subsector TIC (technologies of information and communication). Nevertheless, the data that is generated by the retail subsector, more than identifying it as positive or negative, it reflects that within the evolution of all the sectors the retail sector, even not having an increase, it's still the one with less losses, outlining a stability with regard to volume of companies, and consequently its emerging recuperation in the area. See *graphic no. 5*.

Graphic no. 4.5

Catalonia – Distribution of the corporate structure services sector and its evolution 2014-2015.

(In %) | Data 1st of January 2015



Own development.

Source: Generalitat de Catalunya. Department for companies and occupation. (2015, p.9). *Report of corporate structure*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

After the study we see that a part of being the retail subsector the one with more weight within the services sector, we realize that this one itself is the one with more weight if we compare it to the other subsectors within the services sector as well as jointly with the industry and construction sector.

The fact that the sector where we place the activity of ColnCo Construcciones, the services sector, has a yearly growth and that its subsector, where the focal point of the activity is located, shows stability, is identified as a market opportunity that points out to generation of needs that ColnCo Construcciones could cover with its activity. (O)

Analysis of the economic situation from the territorial point of view

From the territorial point of view, in the autonomic community of Catalonia 18,3% of the Spanish companies are located, 0,2 pp less than in 2014. If the distribution by provinces is observed, with regards to the medium corporate density, Barcelona (81.3 companies/1000 residents) and Girona (79,7 companies/1000 residents) have privileged positions, being the first and third province with the major corporate density on a national level, with Madrid (79,8 companies/1000 residents) occupying the second position.

Being so, Barcelona and Girona present a superior corporate density to the national medium (79,1 companies/1000 residents).

Girona specifically is the province on national level that shows the most important intensity of growth in corporate density, with a growth intensity of +2,4%. (O)

4.1.2. Economic environment within the retail sector and the vicinity stores.

As explained in the *Retail report, Català, 2015*, retail supposes 30% of the global turnover of the trade business. Nevertheless following state scope data (not available on autonomic scope), the activity that obtained the major growth of turnover in 2014 was the trade business through correspondence, by internet with home delivery or in vending machines, being increased by 9,5% during the past year. (A) (see ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. *Environment*)

At the same time, the trade business that suffered the major drop of turnover was the sale of specialized products, being its decrease -4,6%. (A)

It's needed to stand out, seeing that the weight that the big companies have (considered by the number of employees) is 50% within the retail sector, that 70% of its turnover comes from the activity that is being developed within the epigraph 471: Retail in non-specialized establishments; hypermarkets, supermarkets, super services, auto services and other non-specialized establishments.

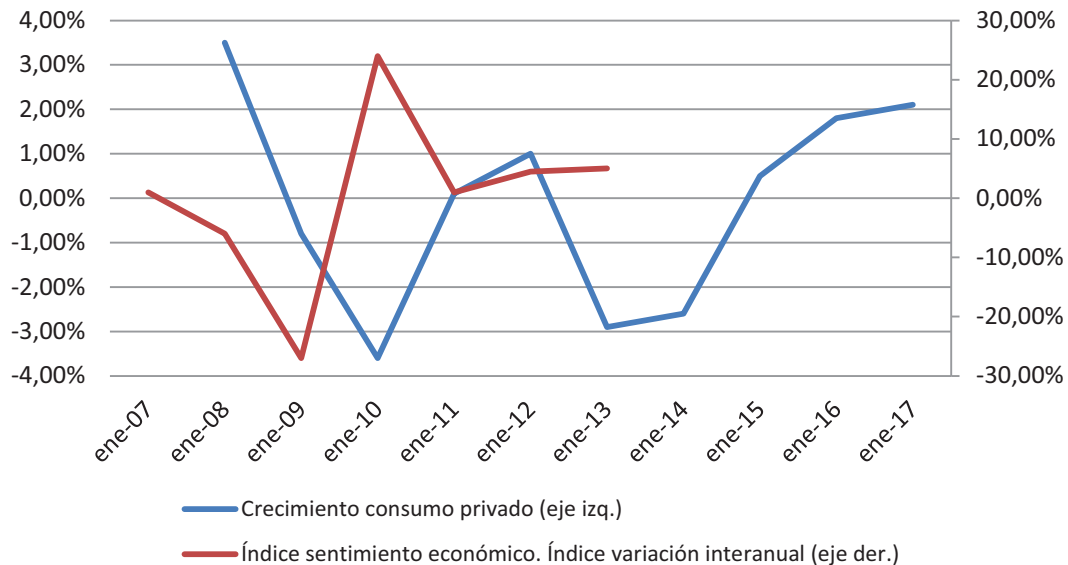
However analyzing any other branch of the retail, it's the vicinity store, formed by micro companies and small companies, the one that generates more turnover than the big companies. As an example, and as shown on the report (*Retail report, Català, 2015*), the vicinity store produces 96,35% of the turnover in epigraph 472, retail of alimentary products, beverages and tobacco in specialized establishments, and 67% of the sales in computer equipment and telecommunications. (O)

On the other hand, according to the *report of sectoral valuation retail & consumer products, 2014*, since 2014 a rise of consumption in Spain according to *graph no. 6* is foreseen, reinforced by the main indicators of economic feeling, and the stock market behavior of the consumption sector in Spain, which makes us expect a holding increase until 2017.

Graphic no.4.6

Growth of the private consumption in Spain and evolution of the indicator of economic feeling.

(In %) | Data 31st of December 2013



EY, Ernst & Young, S.L. (2014, p.9). *Report of sectoral valuation retail & consumer products.*

<http://www.ey.com/ES/es/Newsroom/News-releases/News-EY-Informe-consumer-products->

[Espana](#)

Doing the analysis by subsectors the tendencies that most clearly indicate a recovering in prices are in consumer products (food, beverages and house hold products) which present holding growth figures, contrary to the retail and the restoration which are still affected. (O)

4.1.3. Economic environment in the construction sector

The analysis of the construction sector is done with a global point of view which affects the whole construction and in which we include building activities, civil works, restoration etc.

Analysis of the construction sector

The construction sector currently crosses a moment where the previsions of evolution of the sector are apparently good, even so the complete sector is still suffering the deep trace that was left by the recent crisis, mainly affecting this sector.

On an European level the situation of this sector isn't homogeneous. 2014 was the year where a slight rise (+1,2%) had been detected after 6 years of no positive rates. A positive evolution between 1,9% and 2,6% at 5 years sight can be foreseen, but not all the European countries are behaving in the same way.

Relating this last aspect we'll find countries with estimated non growth possibilities like France, Czech Republic and Belgium. There is another group of countries with an expected increase of

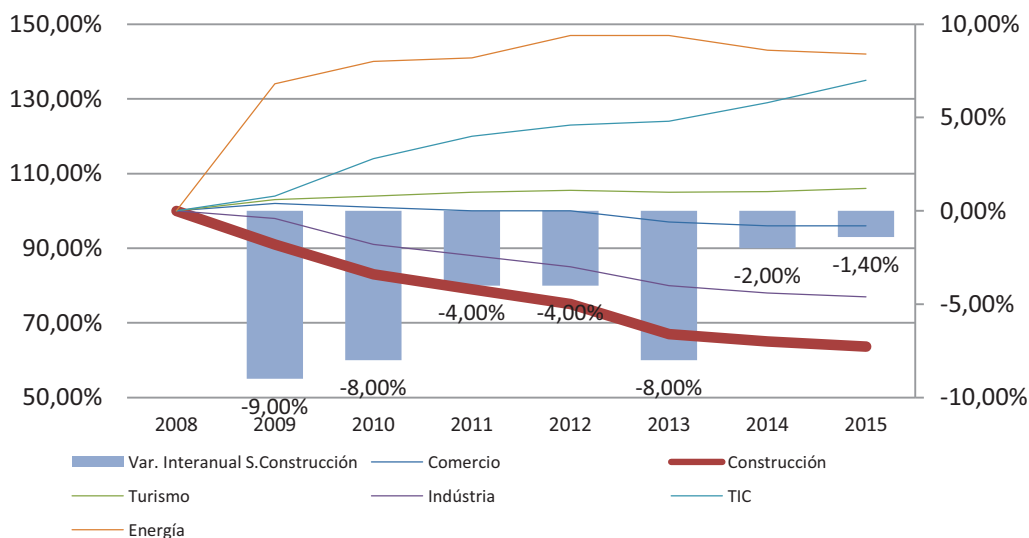
around 1%. Nevertheless powers like the United Kingdom and Poland are markets with important growth expectations.

Spain is a clear example of what was noticed in Europe. It shows evidences of holding increase and encouraging results of volume evolution of the activity and reactivation of the sector. However the impact of the recent crisis is slowing down the reflection on a stable basis. On the contrary, we continue watching a negative evolution, being the number of companies in the sector yearly reduced, as we can observe on *graph no. 7*, motivated by the “cleaning within the sector” effect that the crisis has realized.

Graph no. 4.7

Catalonia – Evolution of the corporate establishments by activity sector.

(Base 2008=100) | Data 1st of January 2015



Own development.

Source: Generalitat de Catalunya. Department for companies and occupation. (2015, p.10). *Report of corporate structure*. Barcelona. <http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/ca/>

Analysis of the real estate market

Even the demand within the real estate market shows recovering signs due to the improving economic situation of the country, these aren't supported by situation of the labor instability. We consider the recovery with its limitations as an opportunity. (O)

Still a large offer of real estate market exists, even an increase of new building promotions is detected, expecting further growth for 2016.

The non-residential market yet continues in a position where an improvement can't hardly be seen. Nevertheless it is identified as the clue to get the final take off for the recovery of the demand of commercial spaces and offices (tertiary area). (O)

4.1.4. Entrepreneurship and the creation of companies as motor of the economic growth.

The figure of the persons with "entrepreneurship" is included within this study, considering the impact that it has on the creation of companies, being furthermore aware of the double impact that it has on ColnnCo Construcciones.

On one hand we detect the impact that the undertaking person realizes over the economic tendency as indicated by (Lupiáñez, Priede y López-Cózar, 2014, p.55) "*the undertaking person is able to transform knowledge in knowledge with economic value*", converting itself in an indispensable figure in the modern economic gears.

On the other hand we consider that that the undertaking person is represented within the involved agents in the purchasing process as customer.

During the past years the figure of the entrepreneur and the creation of companies have been a non-stopping process since the economy of the country had seen itself seriously affected, being nominated as one of the key figures to improve it.

Following the realized analysis and based on the date of the last published report by the CISE (*GLOBAL Entrepreneurship Monitor, 2014*), it is observed that the rate of entrepreneurship (TEA), considered as the rate of undertaking initiatives between 0 and 3,5 years on the market over the Spanish residents between 18 and 64 years of age, is presently experiencing a moment of light stability. It is pointed out that it came from dropping periods in the year 2013 when it reached values of 5,2%. During the last analyzed year, 2014, it experimented a light recovery achieving 5,5%.

Evaluating the environment of adverse conditions in which the Spanish people are developing this activity, the stability maintenance is noted as positive, even it's not reaching the values of 2008, when the TEA reached to be superior to 7%.

If we observe the entrepreneurship rate that is orientated to consumption, the rate even having a relative weight within the analyzed applications, 51,8% in 2014, we see that it suffered a fall during the past year, being in 2013 valued with 53,6%.

On the other hand it is needed to highlight the ensemble of entrepreneurship activity of the past years (from 2010 on). The increase of the relative weight that can be assigned to entrepreneurs with nascent projects against the entrepreneurs that already had new projects reflect the good will of the population to involucrate themselves within this process.

The **reason for which people decide** to bet on undertaking an entrepreneurship activity is also important to be stand out. 66,05% of the TEA in 2014 was realized through detection of opportunities, **being only the 29,24% due to necessity**, value that in 2009 was around 15%,

and the remaining 3,92% was assigned to other reasons. It is notable that the effects of the economic crisis since 2010 have made significantly rise the necessity of the people as reason of entrepreneurship.

Focusing on the main activity of ColnnCo Construcciones, the reconditioning of commercial premises, principally those that are included within the sector retail or de vicinity store, it is pointed out that seven of each ten new companies are concentrated in the services sector. Furthermore, as indicated by *Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. 2015, p.32*, "The profiles of the new business activities that are being created in Spain correspond to a the ones of small sized companies that provide services mainly to local consumers..."

According to *Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. 2015, p.37* in the cited report:

The departing point of every entrepreneurship process (...) tends to be determined by an alerting condition of the undertaking person, from which emerges the recognition, the discovery or the generation of a business opportunity with the aim of creating an economic or social value. Generally this alert state uses to be conditioned by a series of individual characteristics (knowledge, abilities, fear to fail, reference models...) and contextual ones (life standards, image of the undertaking person within the society...). This way both elements (individual and contextual) are being conjugated through time until becoming a series of values, perceptions and aptitudes that a population possesses, linked to the entrepreneurship activity of its environment.

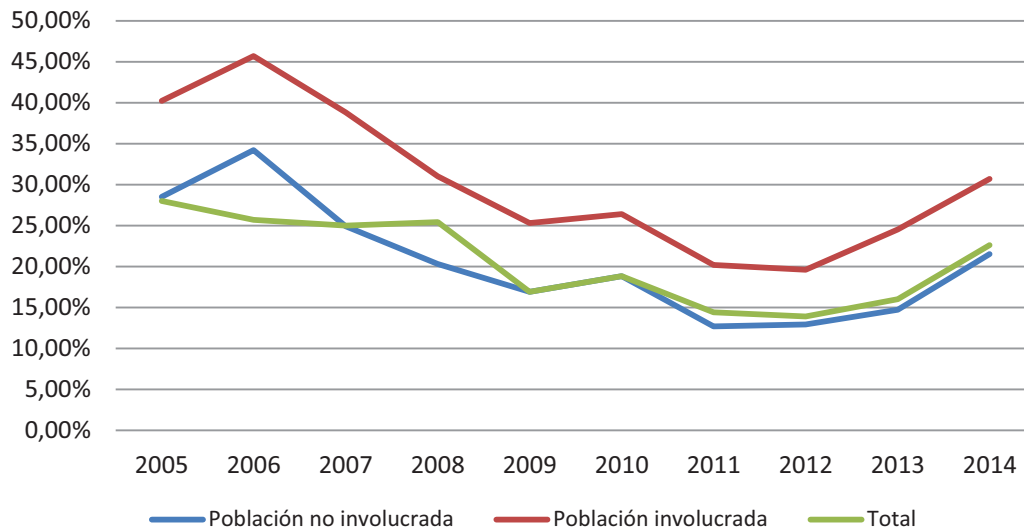
Considering the motivating aspects of the entrepreneurship process, it is highlighted that within the study of all analyzed indicators, **the growth of the opportunities perception for entrepreneurs for the next six months** (literal definition of the indicator within the report *GEM Spain 2014*) is important, having in 2013 a value of 16% and rising to 22,6% in 2014. (O)

This is a really important fact, because the obtained value is much closer to the values that were obtained in 2008, before the economic crisis, when the results were 25,4%. And it's not only the value but the tendency to opportunity detection that is present in the population, not only in entrepreneurship involved persons but also in non-involved ones as we can see in *graphic no. 8*.

Graphic no. 4.8

Evolution of the opportunities perception for entrepreneurs for the next six months

(In %) | Data March 2015



Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. (2015, p.38). *Report GEM Spain 2014*.

<http://www.cise.es/wp-content/uploads/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2014.pdf>

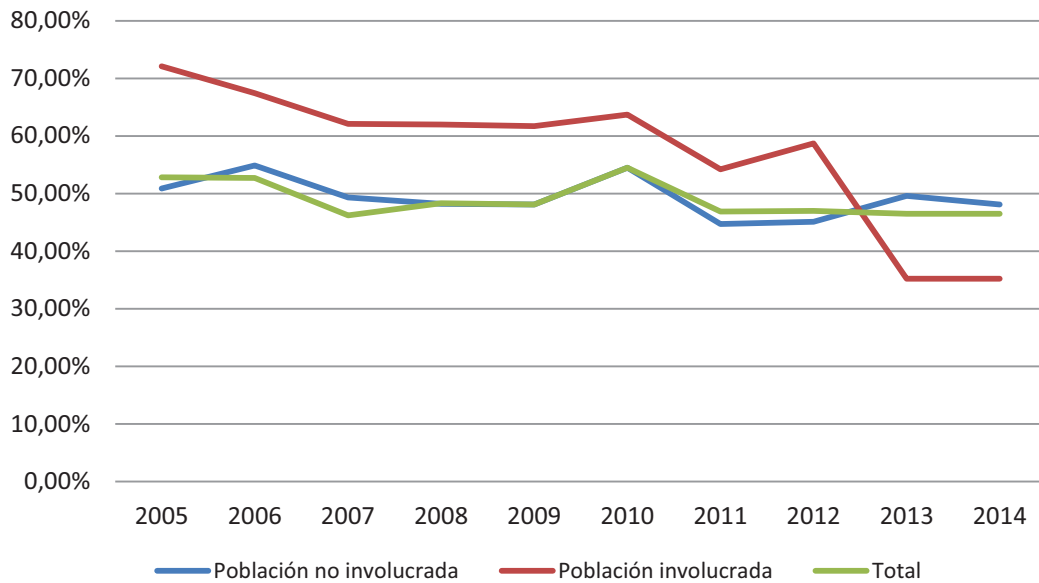
The same way that we pointed out the increase of the opportunities perception as something positive, we stand out, as we can see on *graph no. 9*, the drop of the **fear to fail feeling as obstacle to undertaking** (literal definition of the indicator in the report *GEM Spain 2014*), achieving in 2014 a value of 46,5%, being its result in 2013 47,7%. (O)

If we consider the fact of undertaking as a way of counteract to the situation of uncertainty, that the feeling of fear to fail (main influence to avoid risk situation and abandonment of the comfort area) decreases, it makes us value the increase of the attractive to carry out this activity and to abandon the comfort area.

Graph no. 4.9

Evolution of the perception of the fear to fail as an obstacle to entrepreneurship

(In %) | Data March 2015



Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. (2015, p.39). *Report GEM Spain 2014*.

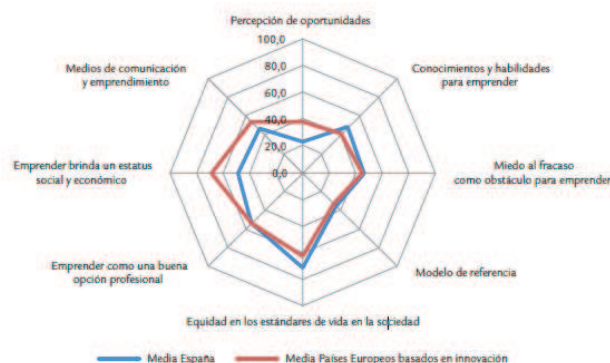
<http://www.cise.es/wp-content/uploads/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2014.pdf>

Concentrating on Catalonia and considering the **perception, values and aptitudes with respect to Spain**, we detect that Catalonia is on a middle position in regards to the perception of opportunity detection, right below the Spanish average. At the same time it is on the last positions compared to all the autonomic communities in regards to fear to fail.

Graphic no. 4.10

Perceptions, values and aptitudes of the Spanish people compared to the rest of the European Union in 2014

Data March 2015



Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. (2015, p.48). *Report GEM Spain 2014*.

<http://www.cise.es/wp-content/uploads/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2014.pdf>

Considering the proposed business model for ColnnCo Construcciones, we identify as a clear opportunity the fact that the detection of needs of the environment and generation of business opportunities is one of the main activities and this can be combined with the high rejection to risk that we detected in the Catalan society.

In parallel, according to the data shown by *Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. 2015, p.49*, Catalonia is positioned as second autonomic community in regards to knowledge and ability to undertake an activity of entrepreneurship, at the same time it occupies the same position when detecting reference models in its environment.

If we combine the 4 analyzed aspects we come to the conclusion that the entrepreneurship process it going through a good moment in the region were ColnnCo Construcciones focuses its activity on, so it is considered an opportunity. (O)

Finally in relation to the dynamism of the entrepreneur activity, it is needed to emphasize on the reasons for which the business activities have been abandoned during 2014.

According to *Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. 2015, p.54*, 1,91% of the surveyed population between 18 and 63 years answered affirmatively the question if they had closed down or abandoned an undertaking business activity during the past 12 months.

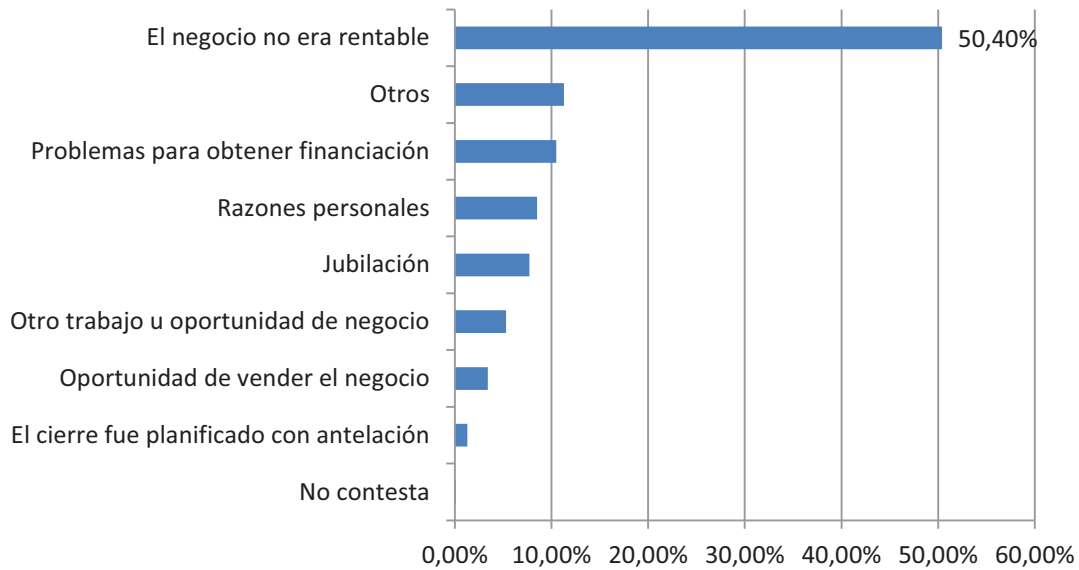
From the 1,91%, 61,7% of the answers indicated that the activity wasn't continued by other managers, so it ceased definitely.

From this 1,91% as shown on *graphic no. 11*, more than half of the business activities that ceased its activity did it motivated by the non-profitability of the business.

Graphic no. 4.11

Reasons for abandonment of the business activity in 2014

Data March 2015



Own Development.

Source: Peña, I., Guerrero, M. y González-Pernía, J L. (2015, p.54). *Report GEM Spain 2014*.

<http://www.cise.es/wp-content/uploads/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2014.pdf>

Even the obtained answers contemplate all kind of business activities and its corresponding complexities in respect to business models, the fact that ColnnCo Construcciones focuses on the previous study of the economic viability of the project before realizing the reconditioning of the commercial stores, with the target to strengthen the reconditioning or new constructions for commercial establishments dedicated to the development of profitable economic activities, makes us identify an opportunity to counteract with the main strengths of ColnnCo Construcciones, in this case the analysis of the market opportunities.(O)

4.2. Technological environment

One of the realized analysis that affects the activity of ColnnCo Construcciones is the one that is produced by the technological environment. Even the main activity of ColnnCo Construcciones is the reconditioning of commercial establishments and that this action today is still done through traditional construction techniques, the impact of the technological environment in respect to the affectation level over the potential customers of ColnnCo Construcciones is considered.

Getting into focus the main activity of the potential customers of ColnnCo Construcciones in terms of consumption, it's essential to mention the evolution that it has had in regards to the interaction with new technologies or information technologies TIC, mainly centered in electronic commerce.

Following the *study of electronic commerce B2C 2013*, Urueña, A., Ureña, O., Ballester, M^a P., Cadenas, S., Castro, R., Valdecasa, E., 2014, p.9):

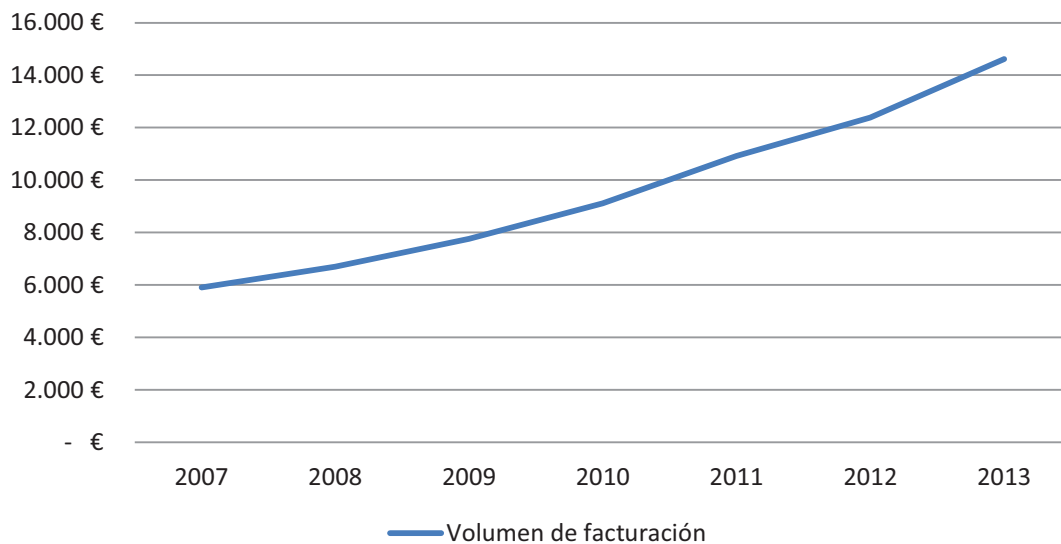
The electronic commerce B2C in Spain continues in expansion. With a growth in 2013 of 18%, it registers a turnover of 14.610 million euros in 2013, compared to the 12.383 million euros in 2012. This increase is superior to the one that was reached the previous year with 13,4%.

In respect to 2007 this supposes an increase of 147% as show non *graphic no. 12*.

Graphic no. 4.12

Volume of electronic commerce B2C

In million € | Data on 2014



Urueña, A., Ureña, O., Ballester, M^a P., Cadenas, S., Castro, R., Valdecasa, E. (2014, p.9). *Study of the electronic commerce B2C 2013*. From:

http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio_sobre_comercio_electronico_b2c_2013_edicion_2014.pdf

Besides the turnover increase during the past years it is important to emphasize that the average expense by electronic purchaser keeps rising, being at a yearly amount of 848€ in 2013, and 816€ and 739€ in 2012 and 2007 respectively.

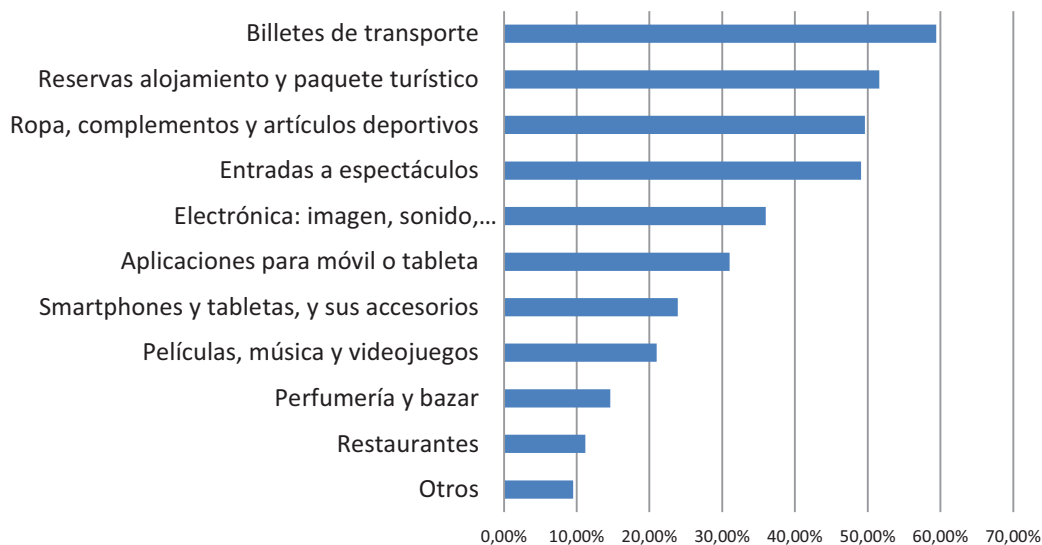
As reflected in the cited study, 52,6% of the purchasers buy through web sites that mainly sell through internet, followed by 39,3% of the buyers that buy in virtual shops that also have availability of physical stores. Without a doubt this has to be taken into account for the vicinity store, where the type of selling product is the key when the consumer decides which will be the chosen channel for the acquisition of it, seeing that the tendency is to buy more and more through internet and with a wider range of offered products through this channel.

In that sense, the type of purchased product through electronic commerce is currently beginning to affect the consumption from the vicinity shops, as can be appreciated in the distribution showed on *graph no. 13*.

Graph no. 4.13

Goods and services purchased through internet in 2013. Multiple answer

In % | Data on 2014



Urueña, A., Ureña, O., Ballester, M^a P., Cadenas, S., Castro, R., Valdecasa, E. (2014, p.21). *Study of the electronic commerce B2C 2013*. From:
http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio_sobre_comercio_electronico_b2c_2013_edicion_2014.pdf

Considering the analyzed aspects in regards to what the technological environment represents to the consumption, concretely to the vicinity commerce, it is valued as a possible threat that needs be taken into account, even not having marked this kind of business specifically yet. (A)

4.3. Political and social environment

Political

The study of the political environment stresses on the effect that was produced over the vicinity stores with the measures that have been placed by the politicians with the aim to correct the periods of consumption decrease that Spain has suffered during the last years.

Doubtlessly the result that the authorities and the supporters expected with the taken measures was the increase of the commercial activity, and consequently the creation of employment and a regeneration of the economic situation of the environment.

From already far away year 2008 on, the year that we consider the pre-crisis year, the consumption of Spanish households suffered a drastic drop, which contributed in a decisive way to the pressing recession that the country has experienced during the last years.

Beginning of 2013 there is the moment of less confidence of the consumer, achieving historic minimum levels. Until that moment the loss of the average income of Spanish households reached values of 10% reduction.

Facing this situation different political authorities took normative initiatives with the aim to modify the situation and provide benefits to the affected companies, modifying the legal framework accordingly.

One of the measures they took was the liberalization of the commercial time schedules, intending to increase the competitiveness level of the small commerce, facilitating them the possibility to offer its services in a longer schedule than the traditional one.

It needs to be stressed out that this step wasn't taken by the central government but on a regional basis, where communities like Madrid decided to allow a total liberalization of the commercial time schedules and others like Catalonia chose to extend the existing ones without reaching the total liberalization.

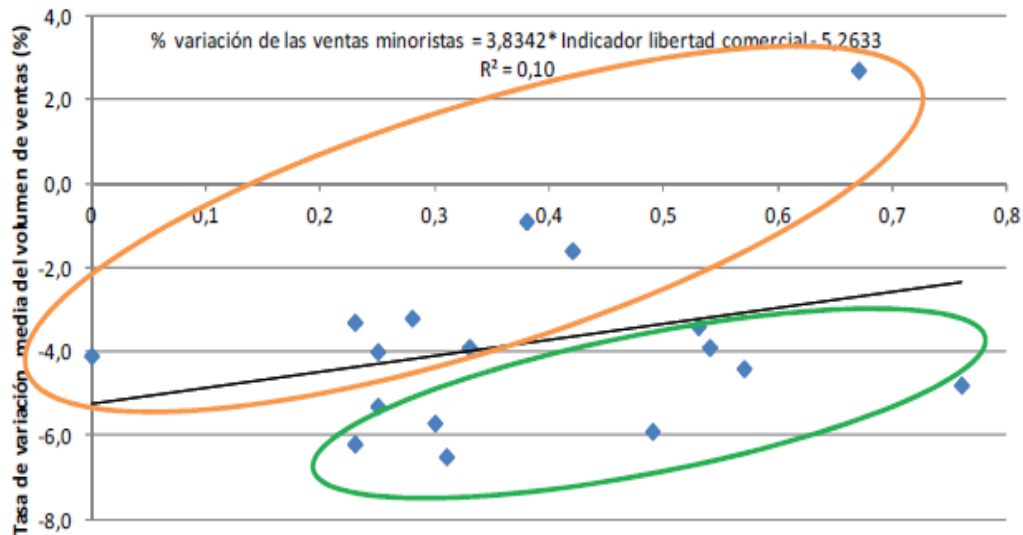
The concluded results following Yagüe, M^a J., 2014 in the preparation of *the economic report for the evolution of the retail commerce. Bienio 2012-2013, Impact of the liberalization of commercial time schedules in the sector*, prove that no relation can be found between the liberalization of commercial time schedules and an expected positive impact these should produce over the business. According to Yagüe, M^a J., 2014, p.29, **“the relation between liberalization of the commerce and increase of the commercial activity is little significant and of a contrary sign than expected.”**

In the cited study it is appreciated how the variations of sales volumes, in all cases negative, present occasionally distinctions in respect to the variation between autonomic communities, but not exactly those communities with a major time schedule liberty suffer less negative developments. The spread between all the analyzed data shows that there isn't a direct relation between both variables as can be seen on *graph no. 14*.

Graph no. 4.14

Relation between commercial liberalization and growth in the retail sales.

In % | Data at 2014



Yagüe, M^a J., (2014, p29). *Economic report for the evolution of the retail commerce. Bienio 2012-2013, Impact of the liberalization of commercial time schedules in the sector.* From: http://www.adepesca.com/files/documento/114/informe_econ_nico_evoluci_n_sector_impacto_horarios.pdf

As can be deduced from the analysis of retail sales growth by autonomic community based on the variation rates in 2013, no obvious relation can be defined, obtaining a relational coefficient between both variables of 0,32 analyzing it with a linear regression. This factor indicates the absence of a significant relation between being commercially more liberal and obtaining more employment because of it.

Following this line, the fact that the political authorities adopt this kind of measures doesn't affect directly on the activity of ColnnCo Construcciones, nevertheless considering that politicians have full conscience of the situation and even not obtaining the wished results adopt measures aiming to alleviate the adverse effects suffered during the past year, makes the political environment show itself like an opportunity. (O)

Social

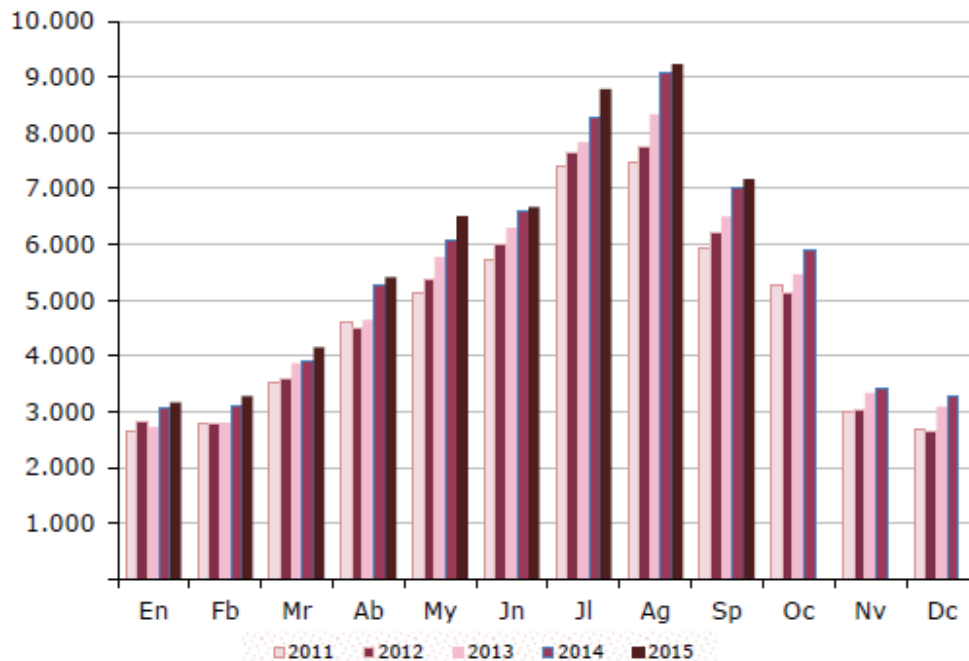
Within the different social variables we take into account for the analysis the by tourism generated effect in our environment, being this aspect really important due to its volume and the growing tendency towards it during the last years.

According to the data that is provided by the *Note of conjunction published by the Industry Ministry, Energy and Tourism, Frontur 09/2015*, the past year 2015 in September Spain had being visited by 7,2 million international tourists, representing 2,2% more than in the same period of the previous year 2014. See graph no 15.

Graph no. 4.15

Arrival of international tourists by months

In thousands of people | From January 2015 to September 2015



Government of Spain, Ministry of Industry, Energy and Tourism. *Frontur 2015, p.1, Note of conjunction, Touristic movements in borders*, from:

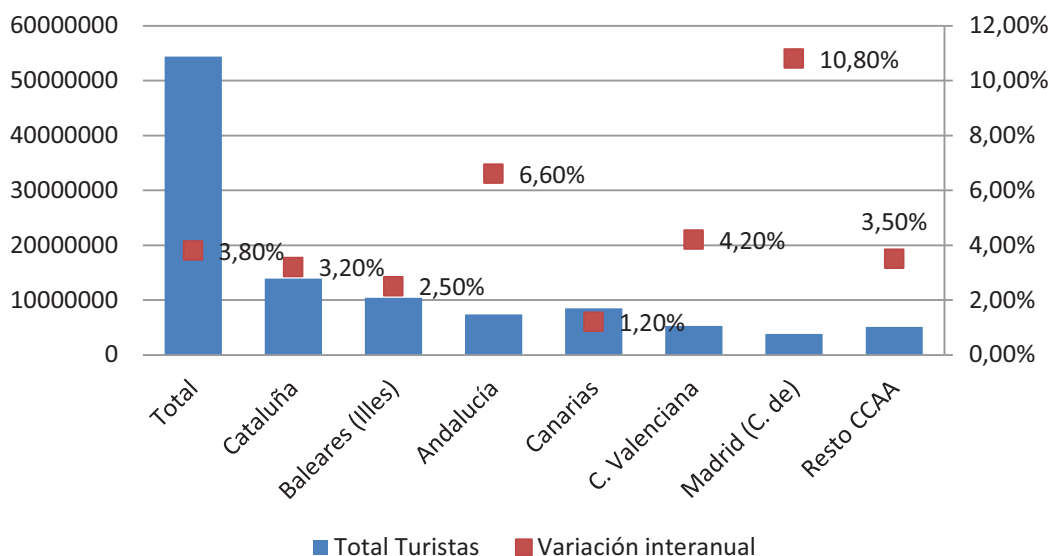
<http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20 coyuntura%20de%20Frontur.%20Septiembre%202015.pdf>

The autonomic community that attracted more tourism in that same period was Catalonia as we can see on *graph no. 16*, with a total of 13.917.487 tourists, even its accumulated yearly variation during the period wasn't the most elevated, registering a value of 3,2%, being in this case the community of Madrid the autonomic community that achieved the major yearly accumulated growth with 10,8%.

Graphic no. 4.16

Distribution of tourist volume by autonomic communities and yearly evolution.

In units and % | From January 2015 to September 2015



Own development.

Source: Government of Spain, Ministry of Industry, Energy and Tourism. *Frontur 2015*, p.3, *Note of conjunction, Touristic movements in borders*, from:

<http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Septiembre%202015.pdf>

Taking into account that the activity area location of ColnnCo Construcciones is directly affected by the presence of tourists and the consumption from tourists in the vicinity stores, analyzing the development of the expense during the past months we'll find an encouraging social aspect.

Following the data that is shown in the *Note of conjunction published by the Industry Ministry, Energy and Tourism, Egatur 09/2015*, Spain has registered an increase of 2,3% of by tourists realized expenses compared to the data of the previous exercise. This rise is owed mainly to the increase of tourists in our country, for which in relative terms the average expense per person in the period January-September 2015 was kept stable, with a medium expense per person of 1.005 €.

Even keeping stable the average expense per person, it needs to be pointed out that the daily average expense per person increased by 2,3% reaching 116€, despite the medium stay was reduced to 8,6 nights.

Catalonia in this sense was the community that generated the biggest expense, with a total of 23,2% of the total expense, even having suffered a descent of -8,1%.

From the data that was extracted from the report we highlight that the growth of expense came principally from the tourists which travelled with tourism packages, which contributed to

the growth with 13%, being -2,7% the variation of expense that was produced by the tourists that travelled without such a package.

Analyzing both variables with regards to tourism in Spain, and more concretely in the autonomic community of Catalonia, main area where to develop the activity of ColnnCo Construcciones, we see that the increasing tendency of tourism volumes at the same time as the light holding tendency of daily average expenses increase that those tourists generate in our environment generates a great opportunity, considering that lots of the commercial stores to be developed could be located in potentially touristic areas. (O)
